

VI. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

“El modelo de ciudad deseable no deberá ser obra de alguien inspirado o ni siquiera de un grupo de ellos, sino el producto de la oportuna reflexión de una comunidad preocupada por su destino que piensa en ese futuro con sentido amplio y que plasme sus ideas en un plan que, ahora sí requerirá de técnicos y especialistas y que luego se ha de cristalizar por el esfuerzo de toda una comunidad que deberá ser tan visionaria como la fundacional, tan pionera como la que proyectó la ciudad, pero con la madurez de los tiempos actuales, Mar del Plata será lo que sus habitantes se propongan y los argentinos la seguiremos con el orgullo de siempre” (Roccatagliata, 1984, “Mar del Plata y su región”, citado en la exposición del arquitecto Zingoni en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición PEM).

6.1. Intereses y retórica en el Plan Estratégico de Mar del Plata.

Un informante nos dice que “no hay señas ahora del Plan Estratégico de Mar del Plata (PEM), de cómo sigue esto”, y se pregunta, “¿ya pasó?” (Independiente5)²⁷⁸. Esta cuestión es reveladora, por un lado, no de lo que los Autoconvocados PEM²⁷⁹ llaman miopía del Asesor Metodológico del Plan, sino una consecuencia de las asimetrías de poder local y que es el origen de fondo de los problemas de la ciudad de Mar del Plata, atravesada toda ella por diferencias sociales²⁸⁰. Y es que un plan estratégico es un síntoma de la movilización, por intereses económicos, de la elite del poder local para justificar, técnicamente, una visión política de la ciudad, de modernización gerencial del sistema urbano²⁸¹. Por tanto, un

²⁷⁸ Otro informante nos dice que “está bien que vino enero y febrero, que en esta ciudad se hace un corte, es una ciudad de veraneo, pero yo no he escuchado nada más del Plan Estratégico, ni he visto en la Municipalidad, que voy bastante seguido, algún tipo de cartel o de panel puesto para mostrar a la gente que va ahí los puntos sobresalientes del Plan Estratégico. Hasta ahora silencio” (Independiente8).

²⁷⁹ Autoconvocados PEM es un grupo de instituciones marplatenses que se autoconvocaron, por un lado, para debatir más en profundidad los temas que se discutían en los talleres de diagnóstico y formulación y, por otro, para conseguir ampliar la participación institucional en la Comisión Mixta y en la Asamblea Representativa de Instituciones. Este grupo llegó a reunir durante el 2004 a más de sesenta representantes institucionales.

²⁸⁰ Un informante, se desahoga, diciéndonos: “los habitantes, los ciudadanos entre comillas, los que pagan los impuestos, los que realmente quieren una ciudad mejor, quieren políticas mejores, quieren circuitos culturales mejores... ¿Cómo hacían para elevar esa propuesta? Imposible. Y no es un año el término, como el arquitecto Monteverde ha puesto, para un plan estratégico de una ciudad desbastada como Mar del Plata. Esto hubiera necesitado tener cinco años, un lustro. La importancia del tema, de evaluar, de tener una sociedad mejor, una ciudad más sana, nos hubiera llevado a lo mejor cinco años. Nadie dice que en un año se diagnostica y se lleva a buen puerto las cosas (...) Aquí en Mar del Plata tenemos en la Universidad Nacional gente muy capaz y que hasta lo hubieran hecho ad honorem, sin gastar 198.000 pesos que fue una barbaridad para Mar del Plata. Y que no vamos a ver los resultados, porque quedó el contenido en un hermoso libro, en una cosa teórica, en una cosa bellísima de retórica, de una cosa preciosísima académica, pero llevado a lo práctico, a cómo vemos nosotros a la ciudad, no se articularon mejores soluciones o mejores alternativas para que la gente viva mejor” (Independiente13)

²⁸¹ Un informante nos dice que “hubo una cierta intencionalidad hacia ese lado, de decir ‘terminamos el plan en este tiempo en 11 meses, sabemos que no alcanza’, sabemos que dentro de lo urbano, que es el área de Monteverde y de la mayoría del equipo técnico de él, el plan urbano es como una de las cosas más grandes que se pueden llegar a hacer dentro del Plan. Sería como una continuidad del Plan pero exclusivamente en lo urbano” (Independiente14). O sea, para otro informante, “se centró demasiado en las problemáticas de la ciudad, más desde el punto de vista económico, por la gente que influyó para que se diera esto, o sea, los martilleros, los agrimensores, bueno, toda la gente... por ahí la gente de turismo, toda la gente interesada por ciertos aspectos económicos de desarrollo, entre comillas, porque era para ciertos sectores y no para todos. O sea, yo no he visto participar, por ejemplo, a mucha gente que representara a la industria y a gente del sector obrero. Gente que por ahí desde algún sindicato obrero, como por ejemplo la industria del pescado, no la vi participar. A mí me parece que se debería haber dado mayor participación y ser más abierto. Lo que pasa es que fue una cosa que tampoco dio tiempo, por los 11 meses para ir incorporando e ir agrandando la participación” (Independiente4).

plan estratégico define un modelo de desarrollo local no desde “el conjunto de los intereses de la ciudad”, sino desde los intereses políticos-económicos de la municipalidad²⁸².

Por otro, el Plan Estratégico de Mar del Plata es otro síntoma de la vorágine de planes estratégicos que impone la dinámica competitiva de las ciudades, y que debería conducir a evitar caer en la trampa de las novedades que, en realidad, apenas lo son. Y no lo son porque ni se plantean alterar la lógica distributiva de los recursos, únicamente es un pretexto para obtener inversiones para realizar obras públicas, que no son prioritarias para la sociedad marplatense, y sí para el intendente a efectos de mostrar una “cara bonita” (Independiente4) de la ciudad. Además, como nos dice un informante, “se supone que los sectores empresarios de Mar del Plata están haciendo una gran contribución a los intereses de la gente ¿no? Pero sabemos bien que toda inversión que se hace, por lo que se ve, aparentemente, están estudiadas como para recuperar la inversión a corto plazo. Así que todo este tipo de negocios a veces son dudosos en cuanto al impacto que puedan llegar a producir en la ciudad. Hay un caso, por ejemplo, que yo lo palpo y lo vivo que es... al lado de las piletas cubiertas, allá en los barcitos, que la gente de Mar del Plata usaba en invierno, eran muy concurridos, y esa zona era típica ¿no?, por la concurrencia de la gente, si bien eran cosas que ya estaban viejas y necesitaban alguna remodelación. Pero cuando Andrey Iglesias copó toda esa zona con ese Paseo Hermitage, no veo más a la gente, o sea, la gente que antes usaba ese espacio no está más. Y fue una inversión para intereses empresarios y no para el interés de la gente, ¿no?. Es decir, tenemos un ejemplo palpable. Así que no se si otro tipo de inversiones que se realicen, si realmente van a ser para el interés de la gente, o viendo cuáles son los usos y costumbres de la gente, o van a ser para cambiar cierta fachada de Mar del Plata en función de, por ejemplo, de la explotación de un hotel cinco estrellas. O sea, no se, por eso te digo nunca vi nadie que hiciera nada a favor de Mar del Plata en sí, puro intereses particulares” (Independiente4)²⁸³.

²⁸² Un informante nos indica que “si vos lees el Plan Estratégico no hay una postura de transformación de la estructura económica y social de Mar del Plata. Los discursos son discursos, y lo que está escrito puede estar hermosamente escrito, pero vos por más que pongas la palabra revolución en un escrito la revolución no se hace mañana. En definitiva, Monteverde ahora va a ser funcionario municipal” (Independiente16).

²⁸³ Por ejemplo, integrantes del Consejo de la Producción solicitaron reunirse con el ministro de Asuntos Agrarios y Producción de la provincia de Buenos Aires con el objetivo de tratar temas vinculados a la legislación y radicación industrial en el partido, y, más concretamente, manifestarle sus discrepancias con algunas referencias legislativas puntuales, como la expansión de industrias, grandes superficies comerciales y

Pero, previamente, hay que situar a Mar del Plata. Es una ciudad “con una enorme crisis de desarrollo” (comision9), y con una población aproximada de 580.000 habitantes, que se encuentra localizada en la costa atlántica de la provincia de Buenos Aires y es cabecera del Partido de General Pueyrredon. El partido tiene una superficie de 1.453,44 km², de los cuales el ejido de la ciudad ocupa 79,48 km²²⁸⁴, y el perímetro de la costa del partido es de 39,20 kms. La localización geográfica de la ciudad explica su especialización productiva: la actividad turística y la cadena productiva asociada a esta actividad (hostelería, hotelería, construcción...)²⁸⁵. Una actividad dependiente del turismo nacional (particularmente de Capital Federal y Gran Buenos Aires)²⁸⁶, pues Mar del Plata ha sido un centro receptor de turismo interno que en función de la evolución de la economía argentina canalizó sucesivamente el turismo de elite, de los sectores medios y de aquellos de menos recursos,

cadenas de distribución. De acuerdo con Palópolis, presidente de este ente municipal, “le plantearemos la dificultad que tiene el sector para la radicación de industrias y en ese sentido queremos descentralizar la gestión del certificado de aptitud ambiental que lleva adelante la Secretaría de Gestión Ambiental de la provincia para que se pueda tramitar en el municipio (...) Hay algunos artículos de leyes que ya tienen muchos años y la realidad va en otro sentido y casos puntuales que se generalizaron cuando se dieron situaciones en determinados municipios de la provincia. Queremos charlar con el ministro para analizar la posibilidad de dejarlos sin efecto” (“Oroquieta recibirá a integrantes del Consejo de la Producción”, LA CAPITAL, 17/02/04).

²⁸⁴ Sin embargo, de acuerdo con Mantobani (2004), si bien se trata de la superficie del área urbana perteneciente al ejido oficial de la ciudad cabecera, se debe tener en cuenta que según el INDEC la superficie creció el doble alcanzando en el año 1995 los 150 km², a partir de la adición de áreas urbanizadas contiguas. En la actualidad este valor podría haber alcanzado los 180 km². Como indica este autor, la mancha urbana se incrementó a través del crecimiento de la corona de expansión abyacente a los límites del ejido de la ciudad de Mar del Plata así como también mediante el crecimiento experimentado a lo largo de los ejes de acceso, más que a partir de la urbanización de áreas intersticiales a estos o del territorio interior. No obstante, este crecimiento ha tenido derrames hacia áreas intersticiales.

²⁸⁵ Como nos comunica uno de nuestros informantes, “hay que entender que un plan estratégico forma a la ciudad a las necesidades que se tengan, es decir, adecuar la ciudad en todo sentido. No puede ser que la estación terminal esté en el centro de la ciudad y la de trenes en la otra punta. Hay que adecuar la ciudad a las necesidades turísticas y a su propio funcionamiento” (Comision14). En este sentido, se nos informa que para el caso de Mar del Plata, el tema del turismo “es una pata de desarrollo importante. Creo que determinadas actividades económicas te permiten una independencia relativa más fuerte como para que vos desde lo local puedas empezar a transformarla. El tema del turismo, particularmente, creo que es una de las áreas de actividad económica en donde dentro de lo local tenes mayor capacidad de transformación o autonomía para poder transformar más cosas” (Equipo1).

²⁸⁶ Productivamente se puede describir a grandes rasgos a Mar del Plata como una ciudad de rango medio que cuenta con la existencia de recursos naturales diversos y renovables, aunque las actividades productivas prioritarias están basadas en la utilización de estos recursos con un reducido valor agregado, bajos niveles de innovación, baja diferenciación y alta estacionalidad. Además, se trata de actividades que utilizan en forma intensiva mano de obra de baja cualificación y se dan elevados niveles de inestabilidad laboral. Según el INDEC (1994), cinco ramas de actividad industrial representaban el 92 % del Valor de Producción del Partido de General Pueyrredon: pesca 33 %, otras ramas alimenticias 33 %, textil 11 %, metalmecánica 10 % y química 5 %. Otra actividad que destaca es la del sector hortícola.

presentando por momentos una afluencia simultánea diversificada, con un estancamiento de la convocatoria estacional a partir de la década de los setenta, para hacer crisis en los noventa²⁸⁷.

A lo largo de la década de los noventa en el Departamento Ejecutivo de la Municipalidad del Partido de General Pueyrredon se sucedieron tres intendentes distintos: Russak, Aprile y Katz. Los primeros cinco años (1991-1995) fueron el período en el que gobernó un partido afín con el modelo imperante a nivel nacional: la Unión de Centro Democrático (UCeDe), con Mario Russak²⁸⁸ al frente, que en 1992 firmó un acuerdo programático con el partido que gobernaba a nivel nacional (Partido Justicialista). El intendente Russak inició su gestión creando una macro-secretaría que intentaba cubrir las áreas de urbanismo y medio ambiente, pero este gesto no era consistente con el objetivo desregulador de la plataforma de este partido. De ahí que los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SDUMA) no aprovecharon la ventaja histórica que supuso la aparición de una dependencia de este tipo que contaba con dos subsecretarías (una de desarrollo urbano y otra de medio ambiente). Temas claves de la ciudad tales como el de la disposición final de residuos y la contaminación de las aguas costeras no fueron abordados en este periodo. Con el cambio de gestión ocurrido con el retorno de los radicales al gobierno de la ciudad, la SDUMA fue disuelta y aun se cayó más en el desinterés por la planificación urbana.

Durante la segunda mitad de la década, la ciudad fue gobernada por un intendente de la Unión Cívica Radical (UCR), Elio Aprile. A fines del año 1995, cuando el nuevo gobierno debía asumir sus funciones, la situación fiscal del Municipio era grave. Con un déficit en el presupuesto ejecutado del orden de los 25 millones de pesos, los gastos municipales superaban en un 10 % a los recursos. Al inicio de su gestión, el Poder Ejecutivo Municipal decidió implementar las siguientes cuatro medidas para cerrar esta brecha: 1) reducción de los salarios en un 10 % (con una disminución del orden de los 9 millones de pesos, -5 % del gasto anual); 2) renegociación de los contratos que estaban vigentes, lográndose un ahorro

²⁸⁷ INDEC (2001).

²⁸⁸ Mario Russak fue Interventor municipal por el Partido de General Pueyrredon durante la última dictadura militar.

del orden de los 11 millones de pesos (6 % del gasto anual); 3) pago al contado de ciertas deudas con proveedores con una bonificación del 30 % (obteniéndose descuentos por 2 millones de pesos), y 4) un plan especial de facilidades para el pago de impuestos adeudados, incluyendo reducciones en recargos e intereses. Además, Aprile se había comprometido en la campaña electoral a realizar obras de infraestructura consideradas fundamentales, por ejemplo, la nueva estación ferroautomotor, la ampliación y modernización del Hospital Interzonal General y del Hospital Materno Infantil, las obras de defensa costanera norte y sur, entre otras. Muchas de estas obras eran complementarias de otras que realizaba la Provincia en la Municipalidad. Para ello las necesidades de financiamiento ascendían a 65 millones de pesos y el problema era obtener los recursos monetarios necesarios para concretar estas obras en el marco de la crisis financiera del Municipio.

En 1996 el intendente Aprile decidió –por primera vez en la historia- realizar una consulta popular para decidir el financiamiento de 25 obras de infraestructura urbana. Estas obras se ejecutarían en cuatro años, representando una inversión total de 65 millones de pesos y para su financiamiento se proponía cobrar -por un período de 8 años- un adicional de 3 o 4 pesos por mes al impuesto municipal por cada inmueble. La consulta popular fue aprobada con un 54 % de los votos favorables y así se estableció el programa propuesto por el intendente. En 1999, tres años más tarde, la necesidad de financiar obras de infraestructura adicionales en la ciudad llevaron al intendente a pensar en una postergación del adicional impositivo anteriormente votado y validado por los ciudadanos en la consulta popular. Aprile enfrentaba entonces un nuevo y complejo dilema. Por un lado, se dudaba si, conociendo la experiencia anterior, el gobierno debía someter el paquete fiscal a una nueva consulta popular. Algunos de los integrantes del equipo de asesores del intendente argumentaban que el gobierno debía implementar directamente su propuesta de financiamiento, ejerciendo así el poder que los ciudadanos le habían delegado al votarlo. Por otro, otro grupo de asesores opinaba que si se decidía arbitrariamente ejecutar los nuevos proyectos de infraestructura sin una nueva consulta sobre si hacerlos o no y cómo financiarlos, la validez de este mecanismo sería severamente cuestionada, sospechándose la utilización de este instrumento sólo cuando el gobierno estaba seguro del resultado positivo. Los tiempos

políticos y económicos del intendente implicaban que esta situación debía solucionarse en forma urgente.

Debe señalarse que a pesar de las diferencias entre los marcos político-ideológicos de los intendentes Russak y Aprile, existió una continuidad bastante marcada en las perspectivas con que ambos se desempeñaron, sobre todo en materia de planificación urbana. Pues aunque ambos intendentes se diferenciaron en la importancia aparente dada a las dependencias competentes en esta área, la década se caracterizó por una inexistencia de planes y políticas urbanas, aunque este vacío intentó llenarse con programas focalizados y fragmentarios. Aprile finalizó con mucho apoyo popular su primer mandato, pero meses antes de que se cumpliera el plazo de su segundo mandato, tuvo que delegar el gobierno en manos del presidente del Concejo Deliberante, Carlos Katz²⁸⁹, debido a la crisis socio-económica por la que pasaba la ciudad y la pérdida apresurada de legitimidad²⁹⁰, tras reconocer su incapacidad para solucionar los graves problemas que jaqueaban a su gestión, en buena parte, generados por él mismo.

Por otra parte, si la década de los noventa había comenzado con grandes expectativas para Mar del Plata, tanto desde su sociedad y gobierno locales como desde el nivel provincial y central del Estado, estas esperanzas se vieron malogradas para el grueso de la población que debió afrontar las consecuencias del ajuste estructural que generaron desempleo masivo, intensa precariedad laboral y desamparo social²⁹¹. Sin embargo, mientras que muchos se empobrecían o eran protagonistas de un deterioro nunca visto antes en su nivel de vida, algunos sectores sociales, con una visión y estrategias afines con la ideología y las oportunidades económicas del periodo, fueron favorecidos. En la mayoría de las ciudades argentinas esto tuvo como consecuencia una marcada fragmentación y polarización social,

²⁸⁹ Según uno de nuestros informantes el impulso final al Plan Estratégico para el desarrollo de Mar del Plata “se lo dio el actual gobierno político de la ciudad, este intendente le dio un apoyo terrible al Plan” (Comision11).

²⁹⁰ Mantobani (2003).

²⁹¹ Las políticas de ajuste estructural incluían entre otras medidas las privatizaciones de las empresas públicas, que constituyeron, tal y como expondremos a lo largo del capítulo, un primer paso hacia la desnacionalización y recolonización de la economía y el Estado argentino.

acompañada de procesos de segregación espacial y muerte social, al verse los ciudadanos desposeídos de la ilusión vital de tener una función o una misión social²⁹².

La situación en la que se fue sumergiendo Mar del Plata en la década de los noventa fue extremadamente grave, lo que hizo que se transformara paulatinamente en un bastión nacional de la protesta. Por ejemplo, en 1999 una flota de pesqueros zarpó de Mar del Plata y bloqueó el puerto de Buenos Aires durante varias horas para apoyar la sanción de una ley vital para el sector. También, un grupo de integrantes del movimiento piquetero Teresa Rodríguez, encabezado por Emilio Alí, tomó la catedral local para pedir asistencia y trabajo. La ocupación, matizada por continuos entredichos con los feligreses habituales, finalizó 21 días después, cuando el piquetero y sus acompañantes se enfrentaron con un grupo de “matones” que irrumpió en el templo para hacer justicia por mano propia. Ambos episodios servirían de prólogo a lo que vendría más tarde. El 5 de mayo de 2000, el mismo Alí invadió un supermercado céntrico para exigir que el personal se plegara a la huelga general que se cumplía esa jornada y exigir la entrega de bolsas de comida para las personas que lo acompañaban. Estos sucesos se completan con el sorpresivo corte de la ruta 2, durante la Semana Santa de 2001, protagonizado por varios centenares de miembros de la Corriente Clasista y Combativa y del citado Teresa Rodríguez. A partir de finales de 2001 y principios de 2002 muchos marplatenses convirtieron las calles de la ciudad en el escenario para reclamar la devolución de sus ahorros, acorralados por el corralito financiero. Dos veces por semana recorrían la ciudad los marplatenses estafados exigiendo la devolución de sus depósitos²⁹³.

Otro aspecto a destacar es que si bien Mar del Plata es la quinta ciudad de Argentina, es una ciudad en la que los chalets de Los Troncos y los hoteles 5 estrellas contrastan con ranchos miserables, fruto de una creciente inmigración. Un estudio del Indec y del BID dice que, en 1999, el 47 % de los hogares marplatenses estaba bajo la línea de pobreza y en el 2002 la

²⁹² “Si el tiempo parece aniquilarse, es porque el trabajo es el soporte, si no el principio, de la mayoría de los intereses, expectativas, exigencias, esperanzas e inversiones en el presente (y en el futuro o el pasado que éste implica), en suma, uno de los fundamentos mayores de la ilusión como compromiso en el juego de la vida, en el presente, como presencia en el juego, por lo tanto en el presente y el futuro, como inversión primordial que –todas las sabidurías lo enseñaron siempre identificando el desarraigo del tiempo al desarraigo del mundo– hace el tiempo, es el tiempo mismo” (Bourdieu, 1981:2).

cifra ascendía al 57 %, mientras que el ocho por ciento cayó en la indigencia, es decir, 300.000 personas en una ciudad habitada por 580.000 habitantes²⁹⁴. Por otro lado, con el colapso sufrido por la pesca, la industria textil, la metalúrgica, el comercio y el turismo en general, Mar del Plata se colocó a la cabeza de las ciudades del país con mayor desempleo y en el podio de las que expulsaron a Italia, España y Estados Unidos mayor cantidad de residentes.

Además la situación socio-territorial del Partido de General Pueyrredon está marcada por una característica común al sistema urbano de la provincia de Buenos Aires, pues, de acuerdo con Mantobani (2003), existe un conjunto de asentamientos de rango menor y pequeñas localidades dependientes de las economías de aglomeración de una ciudad cabecera de partido de tamaño medio que, en general, concentra alrededor del 90% de la población del partido. No obstante, los planes estratégicos se han centrado exclusivamente en las ciudades cabecera de los partidos, ignorando las problemáticas del resto del territorio. Esta falta de una visión integral y sistémica de las características y problemáticas del sistema urbano de cada partido plantea el desafío para los planes estratégicos de contribuir no sólo al desarrollo local de las ciudades cabecera, sino a un desarrollo orientado a integrar y articular a las ciudades cabeceras con su territorio departamental y regional²⁹⁵. Sin embargo, la planificación estratégica exige un conocimiento previo sobre la

²⁹³ “Mar del Plata: el bastión de la protesta”, LA NACION, 22/04/02.

²⁹⁴ Como nos comunica un informante, “el problema de Mar del Plata es la super abundancia de cosas y no de restricciones, es un problema de distribución el de Mar del Plata” (Comision5).

²⁹⁵ Esta perspectiva de Mantobani es la que los Autoconvocados asumían como propia, y que refleja un crítica astuta que ha pasado a ser, como afirman Boltanski y Chiapello (2002), un elemento esencial de los productos de consumo del nuevo capitalismo. Una crítica que apela tanto a la realización plena, no sesgada, de la gestión estratégica de las ciudades, como una crítica al egoísmo de los intereses particulares del “intendente y su corte municipal y extramunicipal”. Así, se nos dice que “en muchas cosas (el Plan) ha quedado como expresiones de las distintas instituciones y personajes que han participado en los talleres, pero que no han tenido una visión estratégica porque no tiene un alcance, no hay una visión de desarrollo atado a una proyección de la ciudad a escala regional, a escala Mercosur, a escala mundial, porque se ha quedado en el chiquitaje de lo que se opinaba en los talleres. Y por eso siempre tiene que haber una complementación técnica que te pueda dar la perspectiva de lo que vos no podés ver como participante en el taller ¿no? En otros planes, para eso, para tener esa visión externa, se han empleado seminarios con expertos, que te permitían contextualizar la problemática local en un contexto mayor que podía ser el regional, el nacional, el Mercosur o el internacional. De hecho, cuando vos analizas las obras que se han hecho en Rosario, si bien está la micro, había escalas pensadas para Mercosur. La mayoría de los planes intentan tener un rol protagónico en el Mercosur, Mar del Plata no se lo a propuesto... lo dijimos mil veces en los talleres y creo que había hasta cierta sordera por desconocimiento técnico de quienes conformaban el Equipo técnico local del aspecto de la necesidad de implementarlo, y una miopía del Asesor metodológico que era una tarea que indudablemente él debía haber planteado” (Independiente15).

dinámica socio-territorial que conecta entre sí a los asentamientos de cada partido con el objetivo de identificar aquellos procesos sociales, económicos y políticos que permiten reconocerlos en su conjunto como sistema urbano y como red de asentamientos²⁹⁶.

En el caso del Partido de General Pueyrredon, Mantobani (2004) indica que hay una ausencia casi total de conocimientos y datos sobre el territorio extraejidal, de sus nexos con la red y el sistema urbano y del papel del proceso de urbanización, lo que hace que el proceso de urbanización se despliegue en condiciones poco propicias para favorecer el desarrollo local. Hay que señalar la siguiente serie de factores que contribuyen a esta situación: 1) carencia de un proyecto político local orientado a construir al territorio extraejidal para viabilizar estrategias de desarrollo local, generar un medio innovador y atraer innovaciones y radicación de emprendimientos productivos; 2) ausencia de una decisión política de integrar a la ciudad de Mar del Plata con el resto del partido y que al integrar a todas las localidades de su sistema urbano entre sí, les permita funcionar como un sistema de redes; 3) inexistencia de un proyecto político de desarrollo local, en principio considerando lo local como al territorio de todo el partido, en vez de reducirlo a la ciudad cabecera o al resto de las localidades por separado; 4) presencia de factores políticos y culturales que actúan como obstáculos para reconocer la necesidad y la importancia de incorporar todo el territorio del partido en un proyecto político de desarrollo local; 5) inconsciencia frente al valor del territorio como factor estratégico de desarrollo; 6) falta de valoración de algunos de los rasgos más importantes del territorio del partido que lo caracterizan como un ámbito potencialmente ganador, y 7) carencia de un giro en la forma de considerar el proceso de urbanización del partido, esto es, hay que pasar de verlo como una debilidad y fuente de amenazas a considerarlo como una fortaleza y una oportunidad²⁹⁷.

La situación socio-territorial descrita, explica que en la agenda del Plan Estratégico se efectuase un listado “de cuáles eran los grandes proyectos que existían para la ciudad y qué

²⁹⁶ Respecto al Plan Estratégico de Mar del Plata se nos informa que “no ha habido un trabajo previo en profundidad de recabar ese tipo de datos de la realidad” (Independiente4); no ha habido “una vocación de precisión científica, ni conocimientos como para hacerlo” (Independiente15). Y que “Monteverde se circunscribía a lo que era la ciudad. Se partió a la ciudad en cuatro para los primeros talleres de prediagnóstico... zonas aleatoriamente, sin demasiado criterio, se tomó la división que tenían los municentros” (Independiente14).

medios estaban explotando... porque son siempre los mismos, el tema del predio de la basura, la estación ferroautomotor, la planta de afluentes cloacales, la ciudad judicial... Todos estos que andan dando vueltas” (Independiente14). Este continuo dar vueltas se puede interpretar en tanto que “a muchos les va a interesar más tener una estación ferroautomotor, un aeropuerto mucho más grande, una estación de salida de cruceros marítimos de línea C, en vez de, por ejemplo, qué cantidad de aguiluchos langosteros migran de Canadá, pasan por acá y cuántos siguen y cuántos no vuelven. O sea, estamos otra vez hablando de lo mismo, hay intereses económicos encontrados con otros intereses naturales o de patrimonio natural, que son muchísimo más caros, pero que no son medibles en plata. Entonces, ¿qué problema hay si salieron 100 mil aguiluchos langosteros de Canadá y volvieron 5000? A nosotros, económicamente no les afecta, creen que no les afecta. Anda a Canadá y vas a ver que sí les afecta y que les interesa mucho. Ellos fueron los primeros en darse cuenta de que pasaba algo cuando no volvían y no vuelven por el tema de contaminación que hay acá en la zona, con el uso de pesticidas y demás. Pero esos son los intereses que hay, y creo que se le va a dar mucha más manija a todo lo que es edilicio, porque genera mucha más mano de obra, que a un predio de 42 hectáreas de donde algunas aves migratorias se han ido” (Independiente12). Así, se nos informa que hay “sectores económicos importantes de Mar del Plata” (Independiente18), por lo que es difícil corregir su situación ambiental y económico-social, y es que nos encontramos con “una sociedad apática y un poder político comprometido con intereses en que uno ni siquiera puede ahondar, porque es así” (Independiente10)²⁹⁸.

²⁹⁷ Mantobani (2004).

²⁹⁸ Por ejemplo, un informante nos dice que “las expectativas para mí lamentablemente son nulas porque nosotros hemos querido hablar con el intendente, hemos pedido hablar con el Secretario de Salud municipal, que son las autoridades máximas de la ciudad, en cuestión de salud. Nunca nos han recibido y han implementado formas de contratación con convenios. Y ahora ante cada evento contratan de forma privada, la Municipalidad y el Ministerio de Salud, contratan entidades privadas para resolver los problemas. Y bueno, es la política que siguen, o sea, ellos usan este dinero, que es de la salud pública; utilizan el presupuesto de la salud pública para hacer contrataciones directas con el Hospital Privado de la Comunidad, algunas clínicas. Entonces rechazan lo que les hemos propuesto y encima nos roban todas las ideas, nosotros que dijimos ‘trabajemos en un municipio saludable’, después sacan unas pancartas que dice ‘Municipio Saludable’ y es una vergüenza. O sea nadie nos escucha. Entonces la presión muchas veces termina siendo del que tiene más poder. Acá cada vez tenemos menos personas dueñas de Mar del Plata, o sea, hay un dueño, un padrino y se repartirá el resto entre otro dueño y otro padrino” (Independiente1).

6.2. Antecedentes, Junta Promotora y selección del Asesor Metodológico.

6.2.1. La historia de la planificación estratégica en Mar del Plata.

El proceso de organización de la planificación estratégica en Mar del Plata nos evoca continuamente el poder del lenguaje y, concretamente, el poder del lenguaje del management, al ser éste actualmente un reflejo del mundo de los negocios²⁹⁹, a la vez que lo moldea. El poder del lenguaje del management es, también, un instrumento de objetivación y de legitimación de la realidad económica, social y política³⁰⁰. Así, como nos dice un informante, el arte del plan estratégico, “como decía Perón, no está en la concepción sino en concretarlo. Me parece que esto, lo que viene ahora es fundamental” (Comision7). Concretarlo en tanto que “un plan estratégico es básicamente un plan por objetivos y participativo” (Comision10), esto es, un plan estratégico ha de ser “la suma de consensos” (Comision2)³⁰¹.

En este sentido, se nos comunica que “el Plan estratégico demostró cómo son estos mecanismos posmodernos de lograr consensos” (Comision9). Pero a diferencia de otros planes estratégicos, que “algunos funcionaron, algunos medianamente funcionaron y otros fracasaron, nosotros apuntamos a que el nuestro sea exitoso” (Comisión13). Y lo ha de ser “al apoyarnos en un profesional en el tema del Plan Estratégico para Mar del Plata”

²⁹⁹ Como nos dice un informante, el Plan va “a beneficiar algunos particulares, eso desde ya, las empresas, etcétera, que serían las que van a hacer lobby para que esto se convierta de una manera o de otra, esto es algo muy conocido acá en Argentina” (Independiente4).

³⁰⁰ Como indican Boltanski y Chiapello (2002) el discurso del management resulta ser el espíritu del capitalismo flexible reemplazando fuentes de legitimación como la religión o el pensamiento ilustrado de épocas anteriores. Discurso cuyo rasgo principal es inculcar la necesidad de la competencia y del cambio permanente en todos los ámbitos y a una velocidad en constante aumento. Se trata realmente de un complejo poder-saber –una formación discursiva- que determina la Verdad que hay que implementar, a efectos de normalizar y estructurar las relaciones sociales, políticas y económicas.

³⁰¹ Pero, todo está “tan politizado y tan clientilizado todo, o sea, creo que nadie invitase a una asamblea de esas a una organización o a un grupo de personas que tuvieran proyectos no afines, cuando digo no afines me gustaría decir contrarios, a las expectativas de los que estaban en la Comisión Mixta. Yo a ese nivel lo vi muy politizado, yo esperaba ver menos política metida ahí adentro, o sea, esperaba ver menos nombres de concejales, de determinados partidos (...) Nosotros, nos oponemos a cualquier tipo de construcción en la Reserva (Natural del Puerto de Mar del Plata), pero esos son terrenos muy queridos por todo lo que es el negocio inmobiliario. Entonces es ahí donde se empiezan a enfrentar los intereses. Nuestros intereses no son

(Comision2)³⁰². Repetidamente se nos dice que “el plan que más éxito tuvo en el país es el de Rosario (...) Hasta ahora tenemos la teoría nada más. Yo tendría que ir a verla, pero me dijeron que ‘la dieron vuelta’ a Rosario” (Comisión11). Y es que “el caso de Rosario tiene digamos la preparación como de un documento... Rosario fue la segunda ciudad que inicia un plan estratégico en la Argentina. La primera es Córdoba, la segunda Rosario. Hay una primera etapa donde se empieza como a instalar el tema, o sea, como que la elaboración de cierta documentación venía conjuntamente con la necesidad de instalar más el tema del planeamiento estratégico que en ese momento era, digamos, mucho más desconocido” (Equipo1). Documentación que tiene que ver con la necesidad de “una proyección internacional de la ciudad, para ponerla en órbita. Mar del Plata es la quinta o la sexta ciudad del país, y tiene que tener aspiraciones similares a las de Rosario por su escala, y no se lo ha propuesto” (Independiente15).

Por tanto, “si nosotros hubiésemos sido gobierno acá, con toda seguridad hubiésemos tomado la metodología que tuvo la ciudad de Rosario, adaptándola a las necesidades de Mar del Plata, aunque no son muy distintas, porque los problemas sociales que tiene Rosario los tiene Mar del Plata” (Independiente18). Y es que como diría Nietzsche (1972:30), “todos quieren lo mismo, todos son iguales: quien tiene sentimientos distintos marcha voluntariamente al manicomio”. Nos estamos refiriendo, obviamente, a un tipo de discurso que establece reglas y prácticas relevantes para la acción política, desde la década de los noventa del siglo XX.

La historia de la planificación estratégica en Mar del Plata tiene muchos más años que los que se postula oficialmente desde el Plan Estratégico de Mar del Plata, pues no se reconoce que la idea para el desarrollo del planeamiento estratégico en la ciudad ha ido evolucionando no sólo en el espacio empresarial, sino también en el espacio académico y en el político. Las primeras referencias sobre la necesidad de un plan estratégico para Mar del Plata son de un informante que sostiene que “cuando se hicieron los Panamericanos en

para nada económicos, y los de la otra parte, lo son totales. Entonces ahí se producen los choques” (Independiente12).

³⁰² Respecto a este profesional, se nos comunica “Monteverde, lo que tiene es una gran oratoria, es un tipo que te convence y vos lo escuchas y es un tipo que es muy dinámico, es un tipo agradable para escuchar, es un tipo que si dice algo le crees. Sí, es muy convincente” (Independiente14).

Mar del Plata en 1995 existió la iniciativa ‘En Mar del Plata vivo más’... Bueno, el asunto que ahí se empezó a hablar de lo que podía ser un plan estratégico. Yo creo que tuvo mucho que ver varias charlas que dio Jordi Borja acá en un momento en que se empezaban a ver los efectos de una planificación distinta a la planificación tecnocrática. Yo creo que lo trajo el mismo Municipio, y después vino a dar algunos cursos, invitado por una Maestría” (Comision9).

La planificación estratégica se instala en Mar del Plata como consecuencia de la integración de su municipio en la red de Mercociudades, ya que “lo que tuvo el Municipio fue una secretaría de Planeamiento Estratégico o un nombre parecido, en algún momento cuando Castorina estaba al mando de la Secretaría de Obras. En esa época sí, que fue la época del Plan Mar del Plata 2000, que tenía bastante que ver con la planificación estratégica lo que se hacía” (Independiente14). Otro informante nos comunica que “nos integramos a una red, que era la red de Mercociudades del Mercosur, en el cual había distintas unidades temáticas, y una de ellas era la de planeamiento estratégico, en la cual yo participé hasta el 2000. En el 2001 me fui del Municipio” (Comision10). La red de Mercociudades se ocupaba de “una serie de problemáticas comunes. Una de las unidades tomó el tema de planificación estratégica, entonces se vinculaban las ciudades que o tenían procesos en marcha o tenían intención de poner en marcha. Mar del Plata cuando se sumaba era porque tenía intención de poner en marcha un plan estratégico, que no era este Plan sino una experiencia anterior en la gestión de Aprile” (Equipo1). Durante esta gestión, “más o menos teníamos dos o tres reuniones por año, dentro de la red nos comunicábamos bastante, y comenzamos a ver las experiencias de otras ciudades que habían comenzado con esto del plan” (Comision10).

Asimismo existió otra iniciativa política para desarrollar un plan estratégico en Mar del Plata, ya que el primer proyecto de Ordenanza que se hizo, lo llevó a término Pablo Galarreta en el 2000, siendo concejal por el Frepaso durante el periodo 1997-2001, “pero ese proyecto pasó a vía muerta... Eduardo Britos, asesor de Pablo Galarreta, incluso llegó a estar propuesto para funcionario municipal en el gobierno de Aprile, con un acuerdo con ellos, con el Frepaso. Nunca llegó a ser funcionario municipal pero lo pusieron a hacer este

tipo de cosas, cuando se hace la Ordenanza de esto, esta primera Ordenanza de Pablo Galarreta. Después se la apropiaron estas grandes empresas, y cobrándole intereses a Mar del Plata” (Independiente16). Respecto a cómo surgió en estos políticos la idea de un plan estratégico, se nos dice que estos sectores políticos “decían ‘acá el presupuesto participativo no se puede hacer, pero se puede hacer algo aproximado que ya se hizo en Bahía Blanca y se hizo en Rosario’, que es un plan estratégico, ‘¿a ustedes les interesa participar?’ nos preguntó, y ‘a nosotros nos interesa’. Ahí se hizo la primera Ordenanza. Esa Ordenanza quedó ahí cajoneada” (Independiente16).

De este modo entre los concejales y funcionarios municipales se comenzó a hablar cada vez más de la necesidad de que Mar del Plata iniciara un plan estratégico, aunque en la práctica no existía una voluntad política clara por parte del Municipio, tratándose sólo de “algunos esfuerzos casi individuales. De planes estratégicos desde hace tiempo que se está hablando, se decía que la ciudad debía tener el suyo, incluso a algún funcionario municipal se lo hizo participar, el gobierno incluso lo envió a participar de instancias de capacitación en el trabajo, en la creación, el desarrollo, el diseño de planes estratégicos” (Comision5). Otro informante indica que al instrumento de la planificación estratégica “tratamos de implementarlo en Mar del Plata, desde el Municipio. Comenzamos con una tarea de sensibilización, empezamos a hablar con distintas instituciones, en la cual las instituciones que empezamos a hablar vieron la necesidad de que el plan, no sea un plan del Municipio, sino que sea un plan que sea... que surja de las instituciones. Según ellos, ellos comenzaron con esto, cuando en realidad nosotros habíamos comenzado hacía tres años atrás, estamos hablando del año '98” (Comision10). Esta iniciativa empresarial fue la que finalmente prosperó en la idea de impulsar un plan estratégico en Mar del Plata, constituyéndose posteriormente en Junta Promotora del Plan de la Ciudad y adjudicándose para sí el título de iniciadores. Esto se debe a que, tal y como expusimos en la hipótesis principal de la investigación, el plan está encorsetado en la economía de “vendedores de fantasías”, que imponen una racionalidad de mercado a los intereses públicos generales.

El “cuándo” y el “cómo” del surgimiento de esta iniciativa empresarial se responden recordando que en el año 1996 se conformó una “especie de convergencia de varios

sectores de la construcción, se llamó Foro Intersectorial de la Construcción, donde participaron muchas de las instituciones que después se transformaron en Comisión Mixta” (Comision9). Así, las instituciones fundadoras del “Foro permanente Intersectorial de la Construcción de Mar del Plata” fueron las siguientes: Colegio de Técnicos de la Pcia. de Bs. As. Distrito V, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Colegio de Arquitectos de la Pcia. de Bs. As. Distrito IX, Consejo de Agrimensores, Colegio de Ingenieros de la Pcia. de Bs. As. Distrito II, Centro de Constructores y Anexos, Colegio de Martilleros y Corredores Públicos, Cámara Argentina de la Construcción, Cámara de Administradores de Propiedad Horizontal y Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP).

Este Foro tuvo por finalidad exponer, debatir, intercambiar información y servir de consulta al sector público y privado, sobre la evolución, problemas y propuestas de la actividad de la construcción, desarrollo urbano y políticas sectoriales en el ámbito Mar del Plata, el Partido de General Pueyrredon y su región. Así, como indica el mismo informante, “en ese Foro Intersectorial, que costó mucho armarlo y lo armamos yo te diría trabajosamente, pero nunca pasó de ser la reunión de un grupo más o menos inquieto y no representativo. Y se instaló el tema del plan estratégico por un individuo del Colegio de Arquitectos, que después fue complementamente descalificado e ignorado por el Colegio de Arquitectos, que se llamaba Salerno, es un colega. Y hasta generó discusiones internas, con individuos que eran del Centro de Constructores, el ingeniero Cutrera, una serie de discusiones bastantes violentas. A partir de ahí, cuando se empezó a notar que algunos temas escapaban a la temática que manejaban estos sectores, y que podían tener alta potencialidad, inmediatamente empezaron a generar reestructuraciones. Eso que en un momento sirvió de oposición al gobierno que estaba en ese momento, más que oposición estos grupos nunca son verdaderamente oposición sino que son grupos de presión para obtener beneficios, esta es la realidad” (Comision9).

Como se acaba de indicar, esta iniciativa daba cuenta de los intentos por parte de sectores académicos y empresariales por generar, con distintas motivaciones, condiciones más favorables en ciertos sectores de la economía local. A estas interrelaciones se sumó en 1996

el gobierno local, ya que a través de un decreto municipal se constituyó oficialmente la “Comisión Mixta Foro-Municipio” y posteriormente se creó el Consejo Asesor Consultivo de Planeamiento Urbano en el ámbito de la secretaría de Obras y Medio Ambiente. Así, como se nos informa, “a partir de ahí se pidió unas reuniones y fuimos atendidos por el que era Secretario de Obras Públicas de la Municipalidad, se llamaba Castorina, que es actualmente delegado por parte del Colegio de Arquitectos por la Comisión Mixta. Y para un poco desligar de las presiones armaron una comisión, la cual tenía como objetivo intervenir sobre cuestiones urbanas, vinculadas no solo al sector de la construcción. Porque formaron tres comisiones, fue para diluir el peso de esta otra. Y de esas comisiones, una tenía representación de lo que podía ser el tercer sector, los actores sociales, los actores de base territoriales, las sociedades de fomento que acá son fuertes, y creo que estaba la Universidad metida en esta comisión. Por otro lado estaban estos, que eran los empresarios. Y después la tercera, que no me acuerdo cuál era” (Comision9). Sin embargo, se disuelve el Foro Intersectorial de la Construcción y los proyectos se interumpieron, por la “sencilla razón de que no había generado liderazgos claros internamente y los voceros entraban en conflicto con lo que eran las políticas individuales de cada una de las instituciones. Pero por lo menos esos sectores no veían que esa era una herramienta como la que ellos buscaban, para implementar mecanismos de presión” (Comision9).

También en el ámbito académico y con presencia empresarial surgió otra Junta Promotora, pero esta vez para promover un Plan de Desarrollo Productivo. Esta Junta, junto con los trabajos de Ferraro y Costamagna (2002:10) y Gennero de Rearte y Ferraro (2002), son el resultado de la asistencia técnica para la Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP). Asistencia realizada en el marco del Convenio entre CEPAL y la Red de Centros de Desarrollo Empresarial del Proyecto BID-UIA. Es por ello que “la CEPAL organizó dos talleres participativos con representantes de las instituciones de apoyo a la producción. El primero fue un taller de entrenamiento en prácticas de conversación efectiva y desarrollo de contexto de confianza para líderes institucionales que se realizó en Mar del Plata, el 12 de noviembre de 2001. Dos semanas después, durante las jornadas del 30 de noviembre y el 1 de diciembre de 2001, los representantes de las instituciones de apoyo a la producción fueron invitados a un taller de consulta participativa sobre ‘El Desarrollo Productivo y el

futuro en Mar del Plata' con el objetivo de debatir y consensuar acciones y proyectos que favorezcan el desarrollo productivo de la ciudad". De esta participación surgieron los siguientes tres grupos de trabajo interinstitucional: 1) sobre vinculación tecnológica; 2) sobre integración de esfuerzos entre instituciones, y 3) sobre preparación de un catálogo productivo de Mar del Plata. Finalmente, estas instituciones³⁰³ siguieron participando durante el 2002 en distintas temáticas vinculadas con un plan de desarrollo productivo para Mar del Plata, hasta que se constituyeron en la anteriormente mencionada Junta Promotora del Plan Desarrollo Productivo³⁰⁴.

Estos sectores empresarios "estaban implantando el tema de que la ciudad tuviera un plan estratégico. Estos caminos en realidad fueron medio paralelos y estaban separados. El gobierno iba por un lado en esto y había un grupo de instituciones que iba por otro. Aprile estaba como intendente" (Comision5). No obstante, de acuerdo con otro informante, esta confluencia de instituciones empresariales "no nació como un plan estratégico de la ciudad. Nació por los inconvenientes que en ese momento se presentaban. Creo que fue en el año 2001, el Colegio Departamental saca una nota en los diarios de Mar del Plata solicitando la derogación de los usos del suelo, y se motivaba fundamentalmente en la llegada de cantidad de empresas a la ciudad, que por distintos motivos burocráticos se encontraban imposibilitadas de abrir industrias, las fuentes de trabajo ¿cierto?, y terminaban yendo a otras localidades. Eso fue un detonante. Sabíamos que sería un caos si se derogaba

³⁰³ En el trabajo de Ferraro y Costamagna (2002), las instituciones entrevistadas mencionaron al Plan Estratégico cuando expusieron los motivos que originaban las comunicaciones dentro del entramado institucional y cuando indicaron las propuestas para mejorar la cooperación interinstitucional. Por ello, es importante dividirlos en tres grupos en relación a su posterior participación en el Plan Estratégico de Mar del Plata: 1) Junta Promotora: Municipalidad de General Pueyrredon, Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP), Bolsa de Comercio, Cámara Argentina de la Construcción, Centro de Constructores y Anexos, Concejo Deliberante (Comisión de Desarrollo Económico), Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad FASTA y Community College Universidad CAECE; 2) Asamblea de Instituciones: Eurocentro Mar del Plata, Consejo Empresario de Mar del Plata, Consorcio Empresas Pesqueras Argentinas (CEPA), Cámara de Turismo, Cámara Textil de Mar del Plata, Asociación Empresaria, Hotelera y Gastronómica, Cooperativa Horticultores y Fundación Tecnológica Mar del Plata, y 3) No participantes directamente en el PEM: Secretaría de la Producción, Ente Municipal de Turismo (EMTUR), Centro de Servicios Pyme, Fundación UCIP-Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB) Centro Mar del Plata, Parque Industrial, Consorcio del Puerto, Cámara Argentina de Armadores de Buques Pesqueros de Altura, Cámara Argentina de Procesadores de Pescado, Sociedad Rural de Mar del Plata e Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Económico Pesquero (INIDEP).

³⁰⁴ "Yo fui miembro también de la Junta Promotora del Plan Desarrollo Productivo, y cuando hicimos una evaluación de las debilidades no fue coincidencia -ahí estuvo organizado por la CEPAL que lo ha hecho en varios países de Sudamérica-, el punto saliente, digamos, ha sido la falta de asociatividad" (Comision1).

totalmente el uso del suelo en la ciudad, pero sí sabíamos que eso podía afectar a distintos intereses de distintas instituciones de la ciudad, lo que permitiría que todos se acercaran a trabajar. Bueno, a través de una nota que salió muy grande en los diarios sobre el tema de la derogación del uso del suelo, vienen a conversar distintas entidades, y nosotros comenzamos a llamarlos a esas reuniones, que se empezaron a realizar en esta institución (Comision11).

Es importante aclarar que el Código de Ordenamiento Territorial (COT) del partido de General Pueyrredon, de acuerdo con Mantobani (2004), tenía la función de implementar en este partido la Ley del Uso del Suelo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Buenos Aires, adecuándola a las características de su proceso de urbanización y a los objetivos planteados por su municipio para alcanzar ciertos niveles de desarrollo urbano. De este modo, el COT y la Ley provincial son los lineamientos gubernamentales más importantes en materia de urbanización y ordenamiento del Partido de General Pueyrredon. Más concretamente y según este autor, el COT realiza una delimitación de áreas territoriales rurales, urbanas y complementarias del partido. Asimismo delimita áreas y define un determinado carácter, y se regula la subdivisión de la tierra, las cualidades del tejido y los usos urbanísticos.

De acuerdo con la opinión de un informante calificado en cuestiones urbanas en Mar del Plata, “los martilleros querían que se derogue el Código de Ordenamiento Territorial (COT) del ‘79, porque querían poner otro tipo de reglamentación. El COT tiene sus deficiencias, le podes criticar muchas cosas pero no podes tener una herramienta que te regule la ciudad. A raíz de eso, se empezaron a hacer reuniones entre algunas instituciones para discutir este tema del COT, en principio” (Comision14). De este modo se instaló el tema de la planificación estratégica como “una idea disparadora, loca. Y bueno, a través de eso. Y ahí comenzamos a juntarnos varias instituciones. Yo en aquel entonces también estaba integrando el Consejo del Colegio de Martilleros y en base a eso, por amistad con la gente que integraba también UCIP, por amistad con UCIP, juntamos cinco o seis instituciones, las primeras, que fue el Colegio de Martilleros, UCIP, Bolsa de Comercio, Cámara Argentina de la Construcción, Centro de Constructores y, quién más estaba. Éramos cinco o

seis instituciones” (Comision3). Este núcleo empresarial inicial comenzó a enfocar sus expectativas hacia “el sector municipal. Y bueno, hubo algunas entidades que dijeron ‘no, lo que necesitamos realizar es un trabajo pleno, un trabajo profundo, un trabajo con perspectivas de futuro, y eso es un plan estratégico’. Algunos de los que estábamos preguntamos qué es un plan estratégico. Creo que el que trae eso es el Centro de Constructores, que ya venía con un proyecto armado para empezar inmediatamente” (Comision11).

Recordemos que el Centro de Constructores y Anexos integraba el Foro Intersectorial de la Construcción, experiencia en la cual ya se había instalado el tema de la planificación estratégica. El proyecto anteriormente mencionado estuvo motivado por el hecho de que “en esos momentos la ciudad estaba viviendo una gran crisis política, económica y social, pero fundamentalmente era política” (Comision4). Por este motivo fue que “en esa primer reunión que tuvimos así en conjunto, el representante del Centro de Constructores, el ingeniero Fiorentini fue el primero que comentó ‘y, lo que necesitaríamos es un plan estratégico para la ciudad’, ‘¿qué es un plan estratégico?’ nosotros no teníamos ni idea, absolutamente nada. Y bueno, como consecuencia de eso, de esa idea de ese momento, de ahí seguimos reuniéndonos en los meses siguientes. Las únicas instituciones que participamos en ese momento somos esas cinco o seis instituciones. Luego invitamos al Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros, Colegio de Abogados, Colegio de Escribanos, la Universidad, a todas las instituciones así formales que tienen importancia en la ciudad. O sea, importantes son todas, las que tuvieron mayor relevancia, fueron invitadas, no había respuesta, en este momento no hubo respuesta. Sí hubo respuesta a los dos o tres meses cuando ya empezamos a reunirnos más asiduamente y la cosa se comenzó a organizar” (Comision3).

Por otro lado, “desde el Colegio de Arquitectos se venía reclamando que se planificara en Mar del Plata. Más que un cambio de COT era un cambio más radical. Y bueno, dentro de estas reuniones se llevó esta discusión que tenía el Colegio de Arquitectos por convocar al Municipio a estas reuniones y medio que todos acordaban el hecho de que faltaba en Mar del Plata la planificación. Después se fueron entregando documentos y se fueron dando

charlas y llegaron a conocer un poco esto de la planificación estratégico” (Independiente14). En este contexto, “se acercaron también otras entidades y una de ellas, la Cámara de Balnearios, un señor muy amigo nuestro, un día me vino a ver acá en la oficina, y me dice ‘mirá miguel, vos sabes que yo juego al golf y tengo en Miramar un señor que es muy amigo y que de esto sabe muchísimo’. Y vino a darnos una charla el licenciado Gutiérrez. Que era una persona ya retirada de la actividad privada, director gerente de Arthur Andersen durante muchos años para América Latina y una persona con un conocimiento amplísimo y tuvimos la suerte de que viniera en dos o tres oportunidades a desasnarnos, a informarnos un poco qué es un plan estratégico y fue el primero que nos dio los primeros lineamientos, de lo que había que hacer, cómo desarrollarlo, qué cosas había que implementar, cómo había que desarrollarlo y demás. Y en definitiva se llegó a todo lo que tenemos hoy, desde ese comienzo con este hombre, con Gutiérrez, que fue valiosísimo” (Comision3).

6.2.2. Junta Promotora.

A partir de esta primera etapa, en la documentación oficial leemos que las actividades “tendientes a la concreción de un Plan Estratégico para Mar del Plata tuvieron su inicio formal en abril de 2001, cuando diversas entidades se autoconvocaron para ese fin”³⁰⁵. Así, en junio de 2001 se conformó la Junta Provisoria, cuyo coordinador fue el martillero (subastador) público Donsini, representante del Colegio de Martilleros y Corredores Públicos. En esta fecha se inició el proceso de deliberación sobre los objetivos y la forma de trabajo de la Junta Provisoria, y en agosto de 2001 se realizó la Asamblea constitutiva y se conformó la Junta Promotora, en la que participaron más de sesenta instituciones de la ciudad. Como indica un informante “en una reunión que se hizo aquí en el Colegio de Martilleros, reunimos unas 60 instituciones más o menos, en una asamblea que se hizo y se presentó un poco la Comisión Mixta (Junta Promotora) así a la gente, porque no se conocía” (Comision3). Más concretamente, y de acuerdo con otro informante, “entonces se creó la Junta Promotora. La Junta Promotora, para promocionar la puesta en marcha del

³⁰⁵ www.planestrategicomdp.org/historia.html.

Plan se fue conformando, se armaron con un sistema de asamblea, donde ahí había más de 100 instituciones, las cuales delegaban a 18 la parte operativa -a la que era la Comisión Ejecutiva, que era la que llevaba adelante el Plan-. En esas 18 estaban las universidades privadas y la universidad del Estado, bueno, distintas instituciones. Siguen siendo hoy las mismas, colegios profesionales, Municipio, Concejo Deliberante” (Comision10). Dicha Junta comenzó a reunirse quincenalmente, concretamente los días martes y en lugares rotativos, a invitación de las entidades miembros, presididas por el Coordinador elegido por los miembros de la Junta Promotora, cuya duración estipulada era de tres. Las instituciones y empresas que conformaron la Junta Promotora del PEM fueron las siguientes³⁰⁶:

1. Asociación de Empleados de Casinos.
2. Bolsa de Comercio.
3. Confederación General del Trabajo.
4. Café Cabrales.
5. Cámara Argentina de la Construcción.
6. Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines.
7. Centro de Constructores y Anexos.
8. Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires - Distrito IX.
9. Colegio de Ingenieros de la Provincia de Buenos Aires - Distrito II.
10. Colegio de Martilleros y Corredores Públicos - Departamento Judicial Mar del Plata.
11. Consejo de Agrimensura de la Provincia de Buenos Aires - Distrito IV.
12. Consorcio Portuario Regional Mar del Plata.
13. Intendente Municipal de General Pueyrredón.
14. Honorable Concejo Deliberante Municipalidad General Pueyrredón.
15. Mar del Plata Community College / Universidad CAECE.
16. Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP).
17. Universidad FASTA.
18. Universidad Nacional de Mar del Plata.

³⁰⁶ Texto Ordenanza Municipal N° 14.957, Expediente D.E.: 2002/5/12679, Expediente H.C.D.: Nota 845-J-2002, N° registro: 0-9225, Fecha de sanción 10/10/2002, Fecha de promulgación 25/10/2002, Decreto de promulgación 2800/2002.

Por otra parte, las instituciones y las empresas que conformaron la Asamblea Representativa de Instituciones del PEM fueron las siguientes³⁰⁷:

1. Acooperar
2. Arbolar
3. AOCA & BUREAU
4. Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica
5. Asociación Licenciados en Turismo
6. Astillero Naval Federico Contessi y Cia. S.A.
7. Cámara de Administradores de la Propiedad Horizontal
8. Centro de Ingenieros, Arquitectos y Agrimensores de Mar del Plata
9. Cámara Empresaria de la Recreación
10. Cámara Textil de Mar del Plata
11. Cámara de Turismo Rural
12. Centro de Desarrollo Empresarial de Mar del Plata
13. Club de Leones Mar del Plata
14. Colegio de Abogados Dpto. Judicial Mar del Plata
15. Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires - Delegación Mar del Plata
16. Colegio de Gestores de la Provincia de Buenos Aires - Delegación II
17. Colegio de Técnicos de la Provincia de Buenos Aires - Distrito V
18. Consejo Empresario de Mar del Plata
19. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires - Delegación General Pueyrredon
20. Consejo de Empresas Pesqueras Argentinas (CEPA)
21. Cooperativa Horticultores
22. C.O.A.R.C.O. S.A.
23. Estudio de Arquitectura Mariani - Perez Maraviglia
24. Eurocentro Mar del Plata
25. Federación Vecinal Fomentista
26. Fundación Aquarium

³⁰⁷ Véase en ANEXO III las características institucionales de los miembros de la Junta Promotora y de la

27. Fundación Tecnológica Mar del Plata
28. Fundación Centro de Estudios Políticos, Económicos y Sociales
29. Fundación UCIP
30. Gianelli SACIF
31. Hotel Costa Galana
32. La Capital Multimedios
33. Los Gallegos Shopping
34. Obispado de la Diócesis de Mar del Plata
35. Open Sports
36. Rotary Club de Mar del Plata
37. Supermercados Toledo S.A
38. Subsecretaría de Turismo de la Pcia. de Buenos Aires
39. Universidad Atlántida Argentina
40. Instituciones integrantes de la Junta Promotora

La composición institucional de la Junta Promotora y de la Asamblea de Instituciones es producto del origen empresarial de la convocatoria realizada por el núcleo institucional inicial, ya que en ambos casos se “buscaron individuos prestigiosos. Cuando vos lo lees encontras tipos que tienen peso económico o apellidos ilustres y hasta empresas de todo tipo. Y bueno, eso fue reconocido posteriormente por el Municipio por una Ordenanza municipal para una Comisión Mixta, donde a la vez se meten ellos” (Comision9). Más concretamente, “a partir de ese momento esta gente digitó quiénes podían estar en el plan estratégico y quiénes no, y de alguna manera se alentó desde la Municipalidad. Entonces las personas que hoy conforman la dirección del Plan Estratégico fueron las originales de aquel momento. Con un criterio que aparentaba ser democrático, por un lado desde la gremiales empresarias UCIP y Bolsa de Comercio dejaban de lado a APYME, y en el momento en el que estaba también CAMECO, también a CAMECO. Y después empresarios notorios y notables, como Cabrales por ejemplo. Y colegios profesionales y las Universidades, la privada y la pública. Eran como 40 instituciones en un primer momento” (Independiente16).

En diciembre de 2001 se conformaron cuatro comisiones internas de trabajo de la Junta Promotora, a saber, la Comisión Técnica³⁰⁸, la Comisión Jurídica³⁰⁹, la Comisión de Comunicaciones³¹⁰ y la Comisión de Recursos³¹¹. Estas Comisiones se reunían quincenalmente y la coordinación era, también, rotativa, y cualquier miembro de la Asamblea podía participar de las Comisiones. De diciembre del año 2001 a marzo del 2002 pasó a ser Coordinador el martillero Público Valencia, representante de la UCIP. A partir de este periodo comenzó el debate sobre la figura jurídica a utilizar por la Junta Promotora, es decir, se discutió la conveniencia de que sea una fundación, una asociación o una cámara. De marzo de 2002 a septiembre de 2002 pasó a ser Coordinador el contador Palópoli, representante del Centro de Constructores y Anexos. En este periodo se buscó el afianzamiento de la Junta Promotora a través de su presentación en los medios de comunicación y ante la dirigencia política local. Además, se realizó el “Primer Encuentro hacia el Plan Estratégico de Mar del Plata”, celebrado los días del 19 al 21 de septiembre de 2002. El acto inaugural se realizó el 19 de septiembre en el Teatro Colón de Mar del Plata, contando con la intervención del intendente municipal Daniel Katz y el Coordinador de la Junta Promotora del Plan Estratégico, el contador Palópoli. Posteriormente el arquitecto Reese dió una conferencia sobre “La importancia de la Planificación Estratégica para el futuro de Mar del Plata”, en su condición de especialista invitado para este encuentro. En el Hotel “13 de julio”, el 20 y 21 de septiembre, se expusieron aproximadamente noventa ponencias sobre distintos aspectos de la vida de la ciudad.

³⁰⁸ Sus objetivos eran elaborar proyectos, propuestas y asesorar a la Junta Promotora en temas técnicos inherentes a la formulación del Plan Estratégico y colaborar en la organización de encuentros, seminarios, talleres y/u otros emprendimientos inherentes a la formulación del Plan Estratégico.

³⁰⁹ Tuvo como objetivos el estudio y análisis de las diversas figuras jurídicas posibles a utilizar para la Junta Promotora, la redacción y la negociación de la Ordenanza Municipal que le dio entidad de Comisión Mixta, la redacción del Reglamento Interno de Funcionamiento y la conformación de una persona jurídica específica.

³¹⁰ Tenía como objetivos establecer y mantener la estrategia de prensa y comunicación (tanto interna como externa), instalar en la comunidad la necesidad y el trabajo del PEM, de modo tal que las fuerzas políticas y las demás fuerzas vivas establezcan sus proyectos sin desatender los requerimientos de la comunidad y establecer y mantener la relación con los medios de comunicación social, la preparación y mantenimiento de la página web y de los circuitos de comunicación interna de la Junta Promotora y de la Asamblea Representativa de Instituciones.

³¹¹ Era la Comisión responsable de gestionar y administrar los fondos que se asignaban o se conseguían para el desarrollo de las actividades del PEM.

Las ponencias fueron expuestas ante más de 200 personas por representantes de distintos sectores de la comunidad local, provenientes de las esferas gubernamental, académica, profesional, vecinal, ONGs -sociales y ambientales-, asambleas y foros barriales. En el mismo ámbito, se llevaron a cabo la conferencia “Modelo de desarrollo de PYMES del noroeste de Italia”, a cargo del licenciado D’Agostino Zeno, especialista italiano invitado precisamente para esta oportunidad, y la conferencia sobre “Metodología para el Diagnóstico y Construcción de Ejes Estratégicos. Caso Rosario”, expuesta por la licenciada Mónica Bifarello, Coordinadora Técnica del Plan Estratégico de esa ciudad. Como resultado del Primer Encuentro hacia el Plan Estratégico de Mar del Plata, se elaboró un CD que contiene las ponencias presentadas en esa oportunidad. En las ponencias se presentaron proyectos, estudios y diagnósticos sectoriales que mostraban las dificultades o potencialidades para el desarrollo de Mar del Plata, ponencias que se dividieron en los siguientes ejes temáticos: 1) económica-productiva: presentación de un trabajo orientado a crear un plan de desarrollo productivo de la ciudad y la región; análisis sectorial de la problemática de la actividad pesquera; análisis y propuestas sobre el estado de sectores tradicionales de la economía como el turismo y la industria de la construcción, e impacto de nuevas modalidades económicas como el trueque; 2) socio-institucional: puntos de vista respecto de herramientas y políticas de acción ciudadana; potencialidad de las instituciones de la ciudad, políticas habitacionales y vivienda; se expuso la oferta educativa de la ciudad, destacándose oferta de educación superior, y se abordaron cuestiones del área salud que afectan a esta comunidad. 3) urbano-ambiental: se plantearon cuestiones de calidad ambiental y servicios sanitarios; la valorización y manejo del patrimonio urbano, arquitectónico y natural; el planeamiento, la gestión y el desarrollo urbanístico de la ciudad, y la problemática del transporte urbano, turístico y de cargas, regional e internacional.

Entre el mes de septiembre y al de diciembre de 2002 pasó a desempeñar la Coordinación el abogado Silvano Penna, representante de la Universidad FASTA, y el 25 de octubre de 2002 el Concejo Deliberante aprobó por mayoría la Ordenanza Municipal N° 14.957³¹², por la que reconocía y convalidaba, en el artículo primero, lo actuado por la Asamblea de

³¹² Texto Ordenanza Municipal N° 14.957, Expediente D.E.: 2002/5/12679, Expediente H.C.D.: Nota 845-J-2002, N° registro: 0-9225, Fecha de sanción 10/10/2002, Fecha de promulgación 25/10/2002, Decreto de promulgación 2800/2002.

Instituciones Representativas de la ciudad de Mar del Plata y por la Junta Promotora - coordinada inicialmente por el Centro de Constructores y Anexos y posteriormente por la Universidad FASTA³¹³ - y creando la Comisión Mixta Plan Estratégico de Mar del Plata (COMIPEM). Como indica un informante “esa Junta Promotora, más el Ejecutivo y el Legislativo, se constituyeron en la Comisión Mixta, que está ordenada por una ordenanza municipal” (Comision4). Dicha Ordenanza creó la Comisión Mixta Plan Estratégico Mar del Plata “con el objeto de asegurar la elaboración, implementación, actualización y seguimiento de un Plan Estratégico para la ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon, en el marco de políticas y lineamientos generales propios de la planificación estratégica de la ciudad en el contexto del Partido y la Región” (artículo segundo).

Entre los fines que se habían fijado para la Comisión Mixta se establecieron los siguientes:

- 1) investigar y elaborar un Plan Estratégico, sus políticas, instrumentos y medidas tendientes a obtener un desarrollo permanente, mayor y mejor de la comunidad, para la ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon, vinculados a su inserción regional, nacional e internacional;
- 2) convocar a la comunidad a participar en la investigación, la elaboración y la aplicación del Plan Estratégico referido en el inciso anterior;
- 3) crear, organizar y designar equipos para la investigación, elaboración y/o aplicación del Plan Estratégico, las políticas, los instrumentos y las medidas que se refieren en los incisos precedentes;
- 4) difundir por cualquier medio el Plan Estratégico, las políticas, los instrumentos y las medidas que se refieren en los incisos anteriores;
- 5) proponer a la comunidad, en especial, al Honorable Concejo Deliberante y al Departamento Ejecutivo y, en general, a las autoridades públicas correspondientes, la aplicación del Plan Estratégico, las políticas, los instrumentos y las medidas que se refieren en los incisos precedentes y apoyar y colaborar con dicha aplicación;
- 6) informar y formar a la ciudadanía de Mar del Plata y del Partido de General Pueyrredon en los valores cívicos que suponen la efectividad de un Plan Estratégico, vinculados al respeto por la libertad de las personas, al ejercicio de la responsabilidad, a la práctica de la solidaridad, al cumplimiento de la ley y la justicia y, en fin, a la participación honesta y responsable en la consecución del bienestar general y del

³¹³ La Comisión Mixta fue coordinada, desde su creación hasta la actualidad, por la Universidad FASTA, el Colegio de Ingenieros, el Colegio de Arquitectos, la Cámara Argentina de la Construcción, el Consejo Profesional de Agrimensura y en la actualidad por el Colegio de Martilleros y Corredores Públicos.

bien común, por sobre los intereses particulares o sectoriales, y 7) promover el intercambio con instituciones similares del país y del extranjero y colaborar con organismos gubernamentales y/o no gubernamentales, para la realización de los fines antes mencionados, quedando expresamente prohibida la realización de actividades políticas partidarias, sindicales y/o discriminatorias de razas, nacionalidades o religiones determinadas.

Respecto a su representatividad institucional, la Comisión Mixta tenía que estar constituida por la Junta Promotora del PEM, tres representantes del Honorable Concejo Deliberante y un representante del Departamento Ejecutivo, y cada una de estas instituciones tenía por representante uno titular y otro suplente. Y se designó al intendente municipal en la calidad de Presidente Honorario de la Comisión Mixta Plan Estratégico Mar del Plata. En su artículo sexto, se establece que la Comisión Mixta Plan Estratégico Mar del Plata deberá elaborar, aprobar y aplicar un Reglamento Interno para su funcionamiento, que establezca las calidades de miembros - sin limitar la cantidad de instituciones -, los órganos de funcionamiento, las normas de elección de sus autoridades y las pautas que rigen la administración de los recursos. Tendrá facultades para administrar sus propios recursos y los que se le asignen, nombrar organismos ejecutivos dependientes y efectuar contrataciones profesionales y/o laborales.

En su artículo séptimo se facultó a la Comisión Mixta para modificar, por inclusión o exclusión de instituciones o particulares, su composición inicial, con intervención de la Asamblea de Instituciones y mediante la modalidad que determine en su Reglamento Interno, para el cumplimiento de sus fines. Además, se estableció que a los efectos del tratamiento de los temas en la Comisión Mixta, sin perjuicio de las demás condiciones que se establezcan por Reglamento Interno, cada entidad pública o privada que la integre, tendrá asignado un voto, excepto el Honorable Concejo Deliberante que tendrá asignado tres votos. En su artículo noveno, en función de la relevancia que sus trabajos revisten, la Comisión Mixta Plan Estratégico Mar del Plata será órgano consultivo, no vinculante del Departamento Ejecutivo y del Honorable Concejo Deliberante en aquellos temas que comprometen reformas estructurales para el desarrollo de la ciudad de Mar del Plata y del

Partido de General Pueyrredon y su inserción regional, nacional e internacional. Este punto es remarcado por un informante, cuando indica que “la Comisión Mixta es una de las tantas comisiones que quedaron al nivel del Concejo Deliberante, que no tiene otra legalidad más que ser una comisión. No tenía un estatuto, tardó muchísimo en hacer un estatuto, estaba casi terminado. Y mucho menos es una institución vinculante” (Comision9). Y la Comisión Mixta Plan Estratégico Mar del Plata podrá, a través de las autoridades constituidas según el Reglamento Interno, solicitar y presentar informes o proyectos ante el Honorable Concejo Deliberante, en forma ordinaria una vez al año y en forma extraordinaria cuando la importancia del tema así lo amerite, tal y como se expresa en el artículo 10. Entre las entidades e instituciones que integraron la Comisión Mixta hasta la actualidad están las siguientes³¹⁴:

1. Universidad Nacional de Mar del Plata.
2. Universidad FASTA.
3. Mar del Plata Community College / Universidad CAECE.
4. Unión del Comercio, la Industria y la Producción.
5. Cámara Argentina de la Construcción.
6. Centro de Constructores y Anexos.
7. Confederación General del Trabajo.
8. Asociación Empleados de Casinos.
9. Bolsa de Comercio.

³¹⁴ Como nos indica un informante, el Plan Estratégico “desde el inicio fue una cuestión llevada a cabo por las 18 instituciones de la Junta Promotora, yo creo que esto es el efecto que tuvo, pues, fue la falta de apertura, y la gran virtud que tuvo es que si no fuera por estas instituciones hoy no habría un Plan Estratégico en Mar del Plata” (Comision6). Otro informante nos informa que “todos los sectores de la ciudad tienen que estar en el Plan Estratégico, en los talleres del Plan Estratégico. No pueden estar todos en la Comisión Mixta, porque no sería operativo. La Comisión Mixta debe ser ejecutiva y por eso el número de sus miembros es limitado” (Comision14). Faltan, nos indica un informante, “un montón de sectores para ser representados dentro de la Comisión Mixta. Es como que encontramos un espectro muy pequeño para lo que es la ciudad en general. Y tenes instituciones que son muy parecidas... hay Colegios profesionales... las instituciones más empresariales, que tienen que ver con la construcción, un poco de trabajo... la CGT tiene muy poca participación, pero no está, por ejemplo, la otra mitad... la de la CTA. Y en general pasa eso. Aparte, dentro de la Asamblea (de Instituciones Representativas) hay instituciones y hay empresas. Así que es bastante relativo eso de la representación institucional que tiene la Comisión Mixta, porque representa un pequeño sector de la ciudad” (Independiente14). Otro, señala que existen “dos visiones. Una es si ellos (Comisión Mixta) querían un determinado grupo de gente pequeño para lograr cosas, resoluciones más rápidas, porque cuanto más se dilata la cosa en cantidad de gente, mucho más difícil es coordinar y llegar a conclusiones

10. Consejo de Agrimensura de la Provincia de Buenos Aires, Distrito IV.
11. Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires, Distrito IX .
12. Colegio de Ingenieros de la Provincia de Buenos Aires, Distrito II
13. Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines.
14. Colegio de Martilleros y Corredores Públicos, Departamento Judicial Mar del Plata.
15. Departamento Ejecutivo. Secretario de Obras y Planeamiento.
16. Honorable Concejo Deliberante Bloque El Frente (UCR).
17. Honorable Concejo Deliberante Bloque Acción Marplatense.
18. Honorable Concejo Deliberante Bloque Partido Justicialista.

El anterior proyecto de Ordenanza para un plan estratégico, presentado por el concejal Galarreta en el año 2000 no prosperó en el Concejo Deliberante, fue retomado por el concejal del Partido Justicialista “Dell’Olio, con un acuerdo con la UCIP y con algunas otras organizaciones. Este proyecto de ordenanza lo terminaron levantando ellos. Lo levantan tomando el mismo discurso, con un contenido absolutamente distinto, es decir, convocando a los actores que ellos querían que participaran. Y entre esos actores no estábamos nosotros” (Independiente16). Asimismo como resultado de la aplicación del artículo cuarto de la Ordenanza, que establece tres representantes del Honorable Concejo Deliberante (HCD), el Partido Socialista quedó excluido de la Comisión Mixta por ser un bloque minoritario en el HCD. Por ello, “cuando se presenta la ordenanza en el Concejo Deliberante reconociendo la metodología e impulsar el Plan Estratégico, nosotros fuimos críticos. Críticos porque decíamos que se estaba implementando un sistema corporativo del Plan Estratégico, que nos daba la pauta, de que se establecía que las representaciones en el Concejo Deliberante eran tres, cuando había cinco bloques, o sea, que había exclusión de los bloques de las minorías, que evidentemente eran críticos del Plan Estratégico. Nosotros logramos en un artículo su modificación el día de la sesión, que abriera las puertas a las distintas instituciones sociales y políticas de Mar del Plata, pero quedó muy acotado porque no se establecía un método sino como consultas que podía hacer la Junta Promotora, que después no las hizo. Pero de todas maneras, yo había hecho en aquel momento, estando en la sesión en el Concejo Deliberante, un documento donde hacía esta crítica”

rápidas, me parece a mí. Y otro es que quizás lograr determinados intereses grupales que a ellos les interesaba

(Independiente18). En este documento, el Partido Socialista (2002:6) planteó sus reservas indicando “el tinte corporativo que puede ganar al plan estratégico, si se acentúan algunas tendencias que vemos con preocupación. La inquietud surge de la extraña manera en que se pretende canalizar la participación a través de corporaciones de intereses”.

Y más teniendo en cuenta, como antecedente a esta Ordenanza Municipal, que el Partido Socialista había presentado un proyecto de Ordenanza³¹⁵ para que el Departamento Ejecutivo implementara un proceso de planificación estratégica en el Partido de General Pueyrredon, con la finalidad de concretar un plan de acciones a mediano y largo plazo, bajo la denominación Plan Estratégico Municipal (PEM). Este Plan se proponía como objetivos particulares, 1) ser una herramienta de gestión municipal, útil para esta y las próximas administraciones comunales y provinciales, para los legisladores, para el sector privado, para las instituciones y para todos los ciudadanos; 2) constituir un factor importante para el desarrollo local, teniendo como horizonte las intervenciones estratégicas que garanticen calidad de vida urbana, así como progreso económico y social; 3) conformarse como un instrumento para facilitar la gestión del Partido de General Pueyrredon en épocas de cambios tendenciales frecuentes y que permita estimular la imaginación necesaria para enfrentarlos; ser un mecanismo para avanzar hacia formas progresivas de gobernabilidad, profundizando sustantivamente la democracia a través de una colaboración real entre los actores públicos y privados.

A diferencia del proyecto de Ordenanza que finalmente se promulgó, el proyecto socialista preveía la organización, las etapas y las disposiciones generales para el PEM. De hecho “rescatando el trabajo que había hecho la unidad socialista en el proyecto de plan estratégico que había presentado, nuestro concepto es que el plan estratégico tiene que ser una decisión política. Entonces tiene que ser implementado y desarrollado por el Departamento Ejecutivo, es decir, por el órgano político de la Administración municipal. Por eso, nosotros no veíamos en un principio perspectivas así de desarrollo a través de lo sectorial que era la Comisión Mixta. Cuando veíamos que ahí estaban vinculados los

para hacer lo que querían. No se, cuál de las dos fue” (Independiente3).

³¹⁵ Texto de proyecto de Ordenanza Municipal del Partido Socialista “Plan Estratégico Municipal”, fecha sin especificar.

intereses empresariales y comerciales, sectoriales, de Mar del Plata, ignorando todo aquello que nosotros habíamos hablado de las instituciones que evidentemente están más dentro de la realidad del problema social de Mar del Plata” (Independiente18). No obstante, la información anterior no es corroborada por otros informantes. Así, se nos informa que “este Plan Estratégico tiene una característica y es que nació del sector privado, en realidad. Durante los primeros años fue prácticamente una iniciativa aislada del sector privado de la ciudad y casi sin apoyo del Municipio” (Comision6).

En los últimos meses del año 2002, la Junta Promotora, constituida en Comisión Mixta, comenzó a deliberar sobre las metodologías de trabajo para la formulación del Plan Estratégico de Mar del Plata. Además se realizó la segunda Asamblea de Miembros el 4 de diciembre de 2002. En dicha Asamblea se plantearon como desafíos para el 2003, 1) la deliberación y aprobación del Reglamento Interno de Funcionamiento de la Comisión Mixta; 2) la deliberación y puesta en funcionamiento del Plan Estratégico de Mar del Plata; 3) la convocatoria y realización de la tercera Asamblea de Miembros; 4) la elección de autoridades de la Junta Promotora o Comisión Directiva. Pues bien, nos comunica un informante que “se hizo el Reglamento de la Comisión Mixta y tiene que haber una asamblea que apruebe este documento, y en esa asamblea se prevee la participación de las instituciones, eso está previsto. Pero el tema de nivel de decisión, en realidad el documento se hizo (el del Plan) y la Comisión Mixta no lo tiene, así que el nivel de decisión no es tan así como se cree, creo yo, en particular del Colegio. O sea, la Comisión Mixta no llegó a chequear un documento antes de que salga, así que el poder de decisión lo pongo entre comillas. Y la apertura va a estar en la asamblea que apruebe este documento. En particular al Colegio, porque a la Comisión Mixta se le entregó el documento, pero todavía no se han hecho los CD, las copias a todas las instituciones que pertenecemos a la Comisión Mixta. O sea, en lo personal, todavía no puedo decir que conozco el documento” (Comision12).

6.2.3. Desarrollo de Mar del Plata.

Llegado a este punto, cabe interrogarse respecto a la razón explícita por la que nació el Plan Estratégico de Mar del Plata. La razón está, según la Junta Promotora³¹⁶, en que a semejanza de otros importantes ciudades del mundo, la ciudad de Mar del Plata necesita un plan estratégico que impulse y guíe su desarrollo. Se trata de una definición ya dogmática de la vara de medir las soluciones y alternativas para los principales problemas coyunturales de una ciudad. Se trata, a su vez, tal y como lo vamos viendo, de un recurso retórico en el que encuentran refugio determinados actores públicos y privados, para propiciar y potenciar “el desarrollo sostenible, integral, participativo, equitativo y solidario de la ciudad”³¹⁷. Así, como indica un informante, la actividad de la construcción “es la madre de las industrias. Es la definición que nos hemos dado nosotros mismos en la Cámara Argentina de la Construcción, que es la industria del bienestar humano. Entonces si hablamos de impulsar el desarrollo de ciudades, utilizamos la palabra desarrollo cuando hablamos de la elevación del nivel de vida, y cuando decimos que la construcción, es la industria del bienestar humano, estamos identificados plenamente con esa causa” (Comision1). Más concretamente, y a efecto de garantizar el éxito de un plan estratégico, la Junta Promotora afirma que hay que transformar a los habitantes de Mar del Plata en ciudadanos, “con una mística que asegure que cada uno persiga el cumplimiento de las pautas que se fijen por verdadera convicción personal, razón por la cual necesita conformarse como un entretejido de compromisos y acuerdos para las acciones a corto, mediano y largo plazos”³¹⁸.

Una mística necesaria para redefinir y afianzar “la futura identidad comunitaria”, constituyendo el marco de referencia de “normas y acciones de gobierno” municipal, basándose en los objetivos consensuados en el Plan. Objetivos obtenidos, según la Junta, a través de los “canales de participación que oportunamente se irán gestando, en las distintas

³¹⁶ De acuerdo a la Junta Promotora ésta “se conformó para impulsar el Plan Estratégico de la Ciudad. Sus integrantes representan a distintas instituciones locales, participando en forma voluntaria y *ad honorem*, con la convicción de avanzar a paso firme, con una tarea que nos beneficiará a **todos** los marplatenses” (Documento de Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata “Avanza el Plan Estratégico para la ciudad”, fecha sin especificar).

³¹⁷ Informe de la Comisión Técnica de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata “2ª Asamblea Plan Estratégico”, diciembre de 2002.

etapas de desarrollo del Plan”³¹⁹. Pero se puntualiza que “evidentemente, no se puede conformar un Plan de este tipo, en Asambleas Públicas a las que asistan todos los marplatenses, por eso hay que privilegiar la participación a través de las organizaciones, públicas y privadas, que naturalmente los contengan”³²⁰. Un Plan Estratégico de ciudad se constituye, pues, políticamente³²¹ y para que haya “políticas de Estado (Comision12), y para hacer frente a una situación de crisis, originada por una determinada política económica que provocó que el ciudadano quedase expuesto sin protección al dictado de la economía, cuyo motor fundamental es la valorización financiera, tal y como reclama la última ideología que queda en el mundo de la política oficial. Pero, como el tiempo político lo determina el sentido de la oportunidad³²², los políticos locales intentan aprovechar la

³¹⁸ Documento de Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata “Avanza el Plan Estratégico para la ciudad”, fecha sin especificar.

³¹⁹ Documento de Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata “Avanza el Plan Estratégico para la ciudad”, fecha sin especificar.

³²⁰ Documento de Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata “Avanza el Plan Estratégico para la ciudad”, fecha sin especificar.

³²¹ Tal y como indica un informante, “acá hubo muchas instituciones privadas que pusieron mucha voluntad, que empujaron, pero la realidad es que esto no ha ocurrido en todos los lugares del país. Es muy difícil que los privados inviertan en un plan estratégico. Después termina invirtiendo el Estado, termina manteniéndolos el Estado a los profesionales que trabajan en el Plan. Y es lógico que el que lo tiene que concretar es el Estado” (Comision7). Otro informante indica que “en los gastos de funcionamiento de este Plan Estratégico, que obviamente a ocasionado gastos, prácticamente han sido todos asumidos por el sector público, o sea, no ha habido aportes importantes desde el sector privado, ni siquiera solventar los gastos que ha demandado todo este trabajo del Plan Estratégico. Yo creo que el Estado municipal, digamos, va a tener que tener una dosis de creatividad muy importante en plantear escenarios y reglas de juego para la resolución de distintos temas, por ejemplo, de desarrollo urbano, desarrollo productivo, que le sea atractivo al sector privado, invertir para después tener alguna rentabilidad. Sinceramente, desde la Argentina no hay una cultura del sector privado de aportar para el bien común. Sí por ahí lo hay en las grandes corporaciones, donde hay presupuestos de compromiso social empresario, digamos, donde se hacen algunas acciones, pero cuando son escalas de empresas como las de Mar del Plata, que no son grandes empresas. Mar del Plata es una ciudad, o el partido de General Pueyrredon, tiene empresas de medianas para chicas. Estos sectores de pymes no tienen una cultura de aportar al bien común. Con lo cual el desafío del Estado municipal es crear los escenarios y las reglas de juego para que al sector privado le sea un buen negocio aportar para el bien común, poder de alguna manera compatibilizar estas dos cuestiones, me parece que esta va a ser la clave (...) Los aportes económicos que haga la Nación (para la Cumbre) son bienvenidos y son muy importantes. Pero lo que no debe traer como consecuencia los aportes económicos de la Nación es falta de decisión desde el Municipio local. No puede ser que el que decide sea el que realiza los aportes económicos. Acá se han dado situaciones absolutamente no deseadas, acá no puede haber situaciones no deseadas como por ejemplo que las autoridades municipales de General Pueyrredon el año pasado fueron a la Casa Rosada a enterarse cómo iba a ser el proyecto y la gestión de la ferroautomotor que iba a estar construida en Mar del Plata. Y en Argentina hay una costumbre, que es que quien tiene la plata decide. Y esto cuando se lleva a las jurisdicciones es peligroso. Digamos, tiene que haber aporte económico Nacional y Provincial, pero la decisión de dónde son las ubicaciones, de cómo se gestiona la infraestructura, tiene que pasar por el gobierno local” (Comisión6).

³²² “A la CGT le interesa la creación de empleos que genera un plan estratégico con las obras, el aumento de las fuentes de empleo es lo que nos interesa” (Comision14), es decir, como “los recursos o aportes son recursos finitos, si se genera una verdadera producción interna, se generan recursos, y esto va a producir

oportunidad que se les ofrece con la elaboración de una plan estratégico, sin tener que optar por un cambio de modelo económico. Se trata, básicamente, de puntuar la coyuntura económica, social y política con una estrategia de planificación, con “una visión global del futuro”. Así, como afirma la Junta Promotora, “frente a un período de dificultad extrema como el que enfrenta nuestra ciudad, como parte de un país que atraviesa la crisis mas profunda que ha conocido la actual generación, la comunidad toda, y por ende también sus instituciones, comienza no sólo a reclamar soluciones, sino también a buscar los caminos que conduzcan a salir de tal situación”³²³.

Para salir de esta situación de crisis se asume el tópico de que en la sociedad o economía global, las decisiones cada vez se tomarán más arriba (Mercosur, instituciones supranacionales) o más abajo (regiones y municipios)³²⁴. Como que se asume que este tópico es cierto, se considera que se está yendo en la buena dirección adaptando un instrumento que permita definir en forma consensuada los objetivos para el desarrollo de la ciudad, contemplando las necesidades y aspiraciones del conjunto de la comunidad urbana. Se aspira a que los diferentes sectores se integren en el proceso de planificación estratégica, de modo que nadie quede al margen. Las alternativas para el desarrollo local, se repite en los documentos elaborados por la Junta Promotora, deben ser evaluadas y ponderadas por

empleo. Los empleos van a producir nuevos recursos, va a culminar la crisis de desocupación y esto va a hacer que Mar del Plata crezca. Y a eso es a lo que apunta endógenamente este proceso” (Comision13).

³²³ Documento de Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata “Avanza el Plan Estratégico para la ciudad”, fecha sin especificar.

³²⁴ Como indica el contador Figueroa “hoy en día en una economía globalizada yo les decía, no necesitamos más pasar por Buenos Aires o por la Capital para hacer los negocios. Hoy en día la administración de las economías se hace sobre la base descentralizada. Por eso es que nosotros insistimos en diversas publicaciones, que Argentina tendrá que destinar trabajo creativo para crear alrededor de cien micro-regiones en todo el país. Tenemos hoy 2000 municipios. 90% de esos 2000 Municipios, no tienen capacidad operativa, es decir, son simplemente gasto improductivo. 90% de los Municipios. Por Dios, por qué no hacemos lo que hace Europa. Por qué no avanzar aceleradamente hacia un proceso de asociativismo intermunicipal. Aquí Mar del Plata, por qué solo pensarlo como Partido de General Pueyrredon. Por qué no en el contexto del Plan Estratégico avanzar en otras de las directrices. Por qué no pensar en un asociativismo intermunicipal, en que la escala demoeconómica sea mucho más interesante para el empresario privado. Quién va a invertir solo en una ciudad. Es muy poco. Es enorme la ventaja de integrar paños mayores dentro de los Municipios cercanos. Hay ventajas de economía, de radicación de inversiones y fundamentalmente para la administración de servicios, pero por qué traigo el tema de las microregiones. Porque la marca de Mar del Plata, el marketing que es necesario hacer, será mucho más potente si sale al exterior como microregión integrada. Hoy en día los negocios se hacen desde microregiones al mundo. Internet hoy en día permite hacer negocios a escala mundial sin pasar inexorablemente por Buenos Aires, pero para salir al exterior tengo que definir qué es Mar del Plata” (Transcripciones de las exposiciones en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición del contador Figueroa y los arquitectos Migniqui, Zingoni, Tauber, Garay y Monteverde, 26 y 27 de septiembre de 2003.).

los diferentes organismos del Estado y el conjunto de la sociedad civil, para que de este modo no haya excluidos y se asuma el desafío compartido de delinear un futuro posible en el mediano y largo plazo, y sin incertidumbres. De este modo se legitima la planificación estratégica al constituir una herramienta ya consolidada en los procesos de gestión del desarrollo local. Para lograr la satisfacción de los intereses del conjunto de la ciudadanía mediante un proceso de planificación estratégica, resulta primordial la participación de los diferentes actores que representen a la comunidad local. La ausencia de algunos de ellos “puede significar la falta de satisfacción de legítimos intereses de unos u otros, que dificulten la obtención del bien común”³²⁵. Pero como nos dice un informante, “la idea de la participación, es un ‘golazo más grande que una casa’... Me refiero a la participación en todo, en todo” (Comision9).

La legitimación política de la “planificación estratégica de ciudades” está en que fomenta el desarrollo local, complementando objetivos económicos con principios de integración social y de sustentabilidad ambiental. Objetivos y principios tendientes a hacer efectiva la gobernabilidad de la ciudad de Mar del Plata y su región, y su reposicionamiento competitivo en los nuevos escenarios, y es que como se nos informa, “hoy el mundo, el mundo moderno se ha desarrollado y logrado a través de la cooperación internacional. Hoy en día la cooperación tecnológica es moneda corriente, funcionan así los países, la cooperación empresaria” (Comision1).

“En el lenguaje sólo hay diferencias”, escribe Saussure (1987), y si los significantes adquieren significado a través de sus diferencias entre sí, no hay ninguna razón por la cual este proceso no debería seguir por siempre³²⁶. Así, en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición para el Asesor Metodológico del Plan Estratégico de Mar del Plata³²⁷, observamos que cada propuesta es un significante –una diferencia- que

³²⁵ Documento de Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata “Integración de instituciones a las comisiones de trabajo del Plan Estratégico de Mar del Plata”, fecha sin especificar.

³²⁶ Y más aún cuando se tiene claro que lo que se necesita es el marketing de la ciudad, y que es “una de las partes que tienen que tener los planes estratégicos, pero que también tiene que tener las cuestiones locales” (comisión10).

³²⁷ Las propuestas de los aspirantes al cargo de Asesor Metodológico están avaladas por experiencias de asesoramiento de más de 15 planes estratégicos locales y regionales. Para todos ellos, Mar del Plata hoy es una referencia, un paradigma, tiene marca propia. Como dice un informante, “yo lo que no veo es una

apunta a un significado, que el mismo tiempo es otro significante, y los deslizamientos a través de los que se busca un significado trascendental: “el desarrollo local”.

O, más bien, una Agencia de Desarrollo, ya que un Plan Estratégico, como indica un informante, “está condicionado en mucha medida al crecimiento económico, y el crecimiento económico no necesariamente lo va a dar, digamos, una pata del Plan Estratégico u otra, sino que está dentro del Plan Estratégico en el área, digamos, económico-productiva, de que se genere ese movimiento de que traigan inversiones y todas esas cosas (Comision1). Además, “creemos que a las empresas les conviene invertir en Mar del Plata para su desarrollo porque eso beneficiaría a la propia empresa (...) Todavía no está conformada la iniciativa de la Agencia de Desarrollo Local. Yo creo que es una propuesta muy interesante que surgió de algunas ideas de gente que conforma la Junta Promotora, me parece muy potable, porque yo lo dije en la última reunión, es una especie de gerenciadora de proyectos. Y creo que necesitamos una gerenciadora de proyectos para evaluar cuáles son los más importantes y cuáles son los de corto y mediano plazo y largo plazo, y de dónde obtenemos los recursos para realizarlos. Me parece fantástica la idea, hay que ver cómo se desenvuelve la misma” (Comision13).

Otro informante plantea que “de alguna manera, nosotros estábamos generando en el Consejo de la Producción una herramienta que es fundamental para esto, que es la formación de una Agencia de Desarrollo, local en principio, con la intención de hacerla regional, para potenciar esos recursos endógenos no sólo de Mar del Plata sino de la región. Es decir... Y ahora fue priorizada en el Plan Estratégico, en el área económico-productivo, como número uno, y esto tuvo un pequeño cambio. Estamos en la idea de armar una Agencia de Desarrollo integral, es decir, y en vez de llamarle Agencia es muy posible que se trate de un Instituto de Gestión Estratégica, donde incorporemos el área económico-productivo propiamente dicha, como es característico de las agencias de desarrollo, y le agreguemos en forma coordinada el eje urbano-ambiental, el socio-institucional y la

voluntad expresa de un gobierno que quiere hacer rostro (mostrarse) con un Plan. Creo que es un gobierno municipal que está tratando de cambiar un modo de gestión que, digamos, ve que esto le puede ayudar, pero que todavía tiene muchas dificultades como para incorporar este tipo de tecnologías de gestión a su forma, tiene otras formas” (Equipo1).

transformación municipal. Es decir, la idea es no generar distintas estructuras, sino dentro de una estructura para... Como en ese ámbito se da la participación de los actores locales, públicos y privados, tenemos al gobierno municipal, tanto el Ejecutivo como el Legislativo, y tenemos a las cámaras empresarias y colegios profesionales y universidades y demás. No tener varios asientos para atender con objetivos similares, sino tener un ámbito que capitalice los esfuerzos, optimice la utilización de los recursos y ya no pensando sólo en el desarrollo económico-productivo, sino también en los otros. No se si quedó claro (...) Y, a partir de esta priorización, de la Agencia de Desarrollo o Instituto de Gestión Estratégica o Desarrollo Estratégico, como le llamemos, van a seguir funcionando. La asamblea de todos los actores públicos y privados. La Comisión Mixta que va a ser elegida por esa asamblea, en donde también están representados los actores públicos y privados, va a surgir alguna pequeña transformación en cuanto a que haya un par de sectores que no están representados” (Comision4).

La Agencia “está en una etapa embrionaria que lo hemos tratado desde hace poco tiempo, desde hace dos semanas, nada más, así que al respecto no puedo opinar y no puedo hablar, solamente tendré mi opinión personal en el momento en que se hable y se trate el tema de la Agencia de Desarrollo Local... Aparentemente, no puedo adelantar nada al respecto, porque es un tema de tratamiento de la Comisión Mixta con respecto a lo que se ha viabilizado como Agencia de Desarrollo (...) Yo creo que el compromiso político está, el apoyo de las empresas está a ojos vista porque desde hace tres años que se está trabajando en el Plan Estratégico y las empresas y las instituciones le han dado mucho tiempo a este tema, un tiempo que merece ser considerado porque a raíz de todo ese trabajo que se ha hecho ha surgido el Plan Estratégico y bueno, ya tenemos un Plan como para seguir adelante que es la implementación del Plan Estratégico ¿no?. Desde el punto de vista, por la seña que vos me haces, de que cómo estaría el empresariado dispuesto a colaborar por ahí materialmente con todo esto, siempre el empresariado está dispuesto a colaborar. Pero tengamos en cuenta que el empresariado es el que paga los impuestos, como todo ciudadano también paga los impuestos y es el poder político que con su administración tiene que llevar a cabo todas estas obras” (Comision2). En fin, se nos reitera que “el tema del desarrollo local se viene trabajando antes de que esté el libro del Plan Estratégico y ahí está participando desde ya el

sector empresario. Y entonces meten esto dentro del desarrollo local, y lo meten los mismos grupos, porque el que está al frente del desarrollo y de la industria y todo esto es el tipo que tuvo mayor protagonismo, es Palópolis, es un empresario y que está en el Consejo de la Producción (Comision9).

El desarrollo local adquiere la inestabilidad y ambigüedad inherente en un juego lingüístico que apela a una manera de hablar y actuar muy managerial, y como un refugio independiente de la realidad. Así, un informante nos dice que “el Plan Estratégico tiene que tener mecanismos de acción inmediata para la coyuntura, porque sino lo que le puede pasar al Plan Estratégico es que mientras el Plan Estratégico se va desarrollando, la ciudad se va transformando con una lógica absolutamente diferente al Plan Estratégico, y el plan estratégico pasa a ser un esquema teórico, el cual no tiene nada que ver con la realidad” (Comision6).

Otro informante nos comunica que “las bases no creen en esto, esta es la realidad. Si vos hablas, a mi me toca trabajar con sectores de base, no creen, no se creen nada. Porque esto legitima los proyectos que más le convengan a estos grupos minoritarios, terriblemente minoritarios (...) Yo lo que te digo es que la participación local, para que sea participación local tiene que estar dada en ciertas condiciones, porque sino es cualquier otra forma de legitimación. Porque nadie puede pensar que tienen igualdad de opción los sectores dominantes que los sectores no dominantes (...) El hecho de tener la participación como una forma de legitimación ha sido la expectativa de cualquier gobierno populista, que en la historia argentina, los gobiernos populistas hicieron esto ¿o no? O la experiencia europea de la década de los años treinta, o van a decir que no tenían bases populares. El asunto es cómo domesticar a la base popular para que cumpla un rol dentro del sistema de producción y en el de acumulación y que no se joda. Acá lo que se está buscando es todo eso, como buscó la CGT (Confederación General del Trabajo) en los periodos más jodidos del país. En endulzar un sistema de yo te diría de condena (...) ¿Vos leíste las actas (de la Comisión Mixta)? ¿Leíste la participación mía? Muchas de ellas están amañadas y distorsionadas desde un principio hasta el final, porque no existe grabación. Vos vas a ver todas las veces que he pedido que se graben las cosas ¿Sabes quién era el que hacía las actas, todas las

últimas actas? Un funcionario de la Municipalidad, además, miembro del Equipo técnico (...) Si puedes leer todas las actas y leer entre líneas y pensar sobre lo que te he dicho, de que hay muchas cosas que no figuran en las actas. Las actas son aprobadas sin lectura y la mayoría, el 90%, son por unanimidad” (Comision9). Como contrapunto, “bueno, no voy a hablar del éxito del Plan, la concurrencia, la gente involucrada, la respuesta de los barrios, la población en general y todas esas cosas, que eso ha sido altamente positivo” (Comision1).

El signifiante Agencia de Desarrollo no remite a Mar del Plata (y al Partido de General Pueyrredon) sino a por qué hay que planificar³²⁸, pues todo es cuestión de planificación estratégica. En este sentido como indica el arquitecto Zingoni “habrá muchas definiciones de planificación, a mí me gusta mucho una que hace Quino con un dibujo y que de alguna manera señala estos dos componentes tan necesarios que debemos tener presente: el objetivo y el deseo de querer llegar a un futuro deseado y construir esos caminos que nos lleven a ese futuro. Sin planificación no hay futuro posible o, mejor dicho, el futuro será simplemente consecuencia de lo que vaya pasando y seremos manejados por esas coyunturas. ¿Es posible planificar en un contexto de incertidumbre y dificultades como las actuales? Por supuesto que es posible, es más necesario aun. Yo digo que la planificación es como la brújula para un barco. Si el barco está en el medio de la mar y el tiempo es bueno, de día estará el sol y de noche estarán las estrellas; pero si el tiempo es malo, si hay

³²⁸ Como indica la arquitecta Mignaqui, “hay muy pocos lugares que tienen programas de gobierno, se trabaja sobre la coyuntura, entonces digo, la planificación ayuda a formular programas de gobierno, para mí esto es importante. Y por eso sigo creyendo en la planificación, sigo creyendo en el Estado y sigo creyendo en quienes trabajan dentro del Estado. Entonces digo que hay que reconocer eso y hay que sumarlos a ese proceso. No se puede crear, la gente del plan, los de la oficina del plan, los que están en la estructura del plan y el resto, no. Si no integramos los que están, los que saben, los que tienen experiencia, con algunos pocos que se van a incorporar a un proceso distinto, estamos empezando mal. No sé si me puedo permitir darles un consejo, pero en muchas de las experiencias que participé, viví esto. La gente que llegaba desplazaba al que estaba y esto fue negativo, siempre vamos a necesitar del que está, lo que hagamos lo vamos a hacer con los que están dentro de la estructura municipal, dentro de las instituciones, que tienen su conocimiento, tienen sus saberes, pueden ver la realidad de otra manera, pero nadie nos dijo que hay una sola forma de ver la realidad. Algunos dicen: ‘Se acabó la etapa de la utopías, hay heterotopias’, puede ser, pero que haya heterotopias, que haya múltiples miradas, nos puede llevar más tiempo, pero seguramente el resultado va a ser más rico, entonces digo, humildad, respeto al conocimiento del otro, aprender a escuchar al otro, no creer en recetas, no creer en verdades reveladas, trabajar en equipo, pelearse, pelearse de nuevo, volver a tomar un café, volver a reconsiderar las cosas, creer en la planificación, y creer que si nosotros no aprendemos a trabajar con recursos escasos, en esta realidad que nos toca vivir, difícilmente podamos avanzar hacia la inclusión social, hacia la equidad socioterritorial” (Transcripciones de las exposiciones en el Concurso Nacional de Antecedentes,

mucha incertidumbre en este contexto, la planificación se vuelve aun más importante porque es la única brújula que nos permite orientarnos en función de ese futuro. Ahora bien, si en vez de hablar de planificación vamos ajustando y hablamos de lo que significa hacer un plan de desarrollo, tenemos que aclarar que un plan de esa naturaleza es un instrumento que nos permite optimizar la gestión público-privada en función de objetivos concertados y acordados de desarrollo”³²⁹. En tal sentido, se concluye, por parte de los aspirantes al cargo de Asesor Metodológico, que todo se reduce a explicar cinco significantes: “proceso de planificación estratégica, participativa y consensuada”³³⁰.

Pero además se hace referencia, como ejes operativos de la planificación a la capacitación y la comunicación³³¹, es decir, en palabras del arquitecto Tauber, “a la capacitación de los referentes comunitarios, a aquellos que desde el conjunto social deben no sólo participar sino que deben motivar, enfrentar y resolver conflictos, trabajar en equipo, y para esto es necesario darle elementos, es necesario fundar una instancia de formación y capacitación del conjunto de la comunidad, sobre todo de aquellos que son referentes clave en el proceso de construcción del plan”. Respecto a la comunicación se afirma que “no es suficiente concebir un plan metodológicamente bien estructurado, aun concertado entre aquellos que se acercaron a participar, sino que es determinante desde su inicio e indefinidamente, concebir el plan con una estrategia comunicacional que involucre al conjunto de la comunidad no necesariamente operativamente en el proceso, pero sí en la convicción colectiva de que ésta es la forma de construir el futuro del conjunto. La estrategia

Propuesta y Oposición del contador Figueroa y los arquitectos Mignaqui, Zingoni, Tauber, Garay y Monteverde, 26 y 27 de septiembre de 2003.).

³²⁹ Transcripciones de las exposiciones en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición del contador Figueroa y los arquitectos Mignaqui, Zingoni, Tauber, Garay y Monteverde, 26 y 27 de septiembre de 2003.

³³⁰ Transcripciones de las exposiciones en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición del contador Figueroa y los arquitectos Mignaqui, Zingoni, Tauber, Garay y Monteverde, 26 y 27 de septiembre de 2003.

³³¹ Como indica el arquitecto Tauber, “la comunicación tiene el rol central de involucrar. Y una estrategia comunicacional significa identificar la imagen institucional del plan, es decir, la identidad corporativa del proceso; tener un diagnóstico y sobre la base del mismo identificar qué preferencias y por qué canales se informa a la comunidad; decidir las herramientas para los distintos perceptores; elaborar una estrategia particular para los medios masivos; elaborar el material de difusión para los distintos segmentos de la propia población y capacitarnos desde la comunicación”.

comunicacional no es solamente ir avisándole a la gente cómo vamos; es interactuar, entender, decodificar los mensajes, transmitir y también escuchar”³³².

6.2.4. Selección del Equipo asesor externo.

En julio de 2003, antes de las elecciones locales del mes de septiembre, once candidatos a intendente del Partido de General Pueyrredon firmaron un “Acta Compromiso de Apoyo de los candidatos a Intendente del Partido de General Pueyrredon al Plan Estratégico de Mar del Plata” en la Universidad FASTA, entre ellos los candidatos de los tres partidos mayoritarios en el Concejo Deliberante, únicos representantes del Consejo en la Comisión Mixta. Para el arquitecto Torres Cano, Coordinador de esta Comisión en ese momento como representante del Colegio de Arquitectos, la firma de ese acuerdo significó que “cada candidato se comprometió de seguir los lineamientos del plan y hacerlos propios en el caso de llegar al gobierno”³³³. No obstante, los candidatos por el Partido Socialista y el ARI rechazaron el Acta por estar en desacuerdo con la orientación dada hasta ese momento al Plan Estratégico de Mar del Plata. Esta actitud del Partido Socialista fue porque “en la conformación de la ordenanza los dejaron afuera, y aparte creo que había cierto resquemor natural con el establishment que conformaba... La mayoría de los candidatos a intendente que estaban ahí, que firmaron, eran los más cercanos al establishment ¿no?, y muchos de los candidatos a intendente habían votado como concejales las ordenanzas que dejaron afuera a este partido” (Independiente15).

En el Acta se sostiene que “frente a un periodo de dificultad extrema como el que enfrenta nuestra ciudad, como parte de un país que atraviesa la crisis más profunda que ha conocido la actual generación, la comunidad toda, y por ende también sus instituciones, comienza no sólo a reclamar soluciones, sino también a buscar los caminos que conduzcan a salir de tal situación. El Plan Estratégico es un proceso continuo que permite articular las iniciativas de

³³² Transcripciones de las exposiciones en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición del contador Figueroa y los arquitectos Mignaqui, Zingoni, Tauber, Garay y Monteverde, 26 y 27 de septiembre de 2003.

³³³ “Candidatos a intendente dieron su apoyo al Plan Estratégico”, LA CAPITAL, 03/07/03.

los actores públicos y privados, para propiciar y potenciar el desarrollo sostenible, integral, participativo equitativo y solidario de la ciudad. *Tiene por fin redefinir y afianzar la futura identidad comunitaria*, proyectada de manera sistemática, permanente y eficaz sobre la propia ciudad y su entorno zonal, regional y nacional; constituyendo, a su vez, el marco de referencia para que todos los actores sociales y económicos puedan acomodar sus propias estrategias. Desarrollar un Plan Estratégico requiere de participación y consenso. El Plan Estratégico de nuestra ciudad debe ser la herramienta actual y futura sobre la que se sustente la mejora continua de todos los sectores” (las cursivas son del Acta).

Por lo tanto, sostiene el Acta, “no es de ninguna persona o grupo de personas; no es de ninguna empresa, institución, organismo o sector, y no es de ningún gobierno o partido político. es necesario que todos sumemos nuestros esfuerzos y mostremos y demostremos que nuestra ciudad y sus habitantes pueden ser lo que hemos decidido ser. Uno de los aspectos que garantizan el éxito de un Plan Estratégico es el de contar con la adhesión colectiva de la población a propuestas sentidas como propias, *transformando a los habitantes en ciudadanos*, con una mística que asegure que cada uno persiga el cumplimiento de las pautas que se fijen por verdadera convicción personal, razón por la cual necesita conformarse como un entretejido de compromisos y acuerdos para las acciones a corto, mediano y largo plazos”. Como puede observarse, se repitan algunos fragmentos de documentos anteriores de la Junta Promotora.

No obstante, en este acta se puntualiza en que “un Plan Estratégico de ciudad, excede en el tiempo y, a la vez, sirve de marco referencial a un determinado plan de gobierno y a sus programas, como asimismo a las plataformas políticas. *El Plan Estratégico expresa el sentir de una comunidad: sus anhelos, sus sueños y sus legítimas aspiraciones, y en base a ellos proyecta su futuro*. Corresponderá a los órganos ejecutivos y deliberativos, insertarse en el Plan Estratégico, aportando el caudal de información que poseen, y realizando ese sentir comunitario, a través de normas y acciones de gobierno” (las cursivas son del Acta). Y más adelante se considera que “con motivo de las próximas elecciones, resulta indispensable que quienes aspiren a gobernar los destinos de nuestra ciudad garanticen, en caso de resultar elegidos, la continuidad del Plan Estratégico de la Ciudad reconocido por la

Ordenanza Municipal N° 14.957 y, en caso de no ser así, el apoyo para que el mismo se lleve adelante con el mayor consenso y la mejor participación posibles”.

Por otra parte, para la realización del Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición se designó dentro de la Comisión Mixta a los jurados y veedores para constituir una Comisión Asesora con el fin de seleccionar al Equipo asesor externo³³⁴. El Coordinador Torres Cano, en la reunión de la Comisión Mixta celebrada el día 24 de junio de 2003, reclamó “que las instituciones, nombren a sus representantes para la cobertura de los cargos que demanda el Concurso, porque es imperioso tener nombrado un Jurado”³³⁵. De este modo, el 3 de julio se anunció el lanzamiento y se hicieron públicas las bases del Concurso. Dichas bases establecen como requisitos a cumplimentar por los concursantes antecedentes en la dirección y/o coordinación de planes estratégicos de escala similar o superior a la ciudad de Mar del Plata y poseer un título universitario de grado. Además el concursante deberá presentar la propuesta de gestión del PEM considerando los siguientes contenidos temáticos: 1) metodología y modalidad de trabajo, 2) plazos previstos, 3) cronograma de tareas, 4) transferencia de conocimientos técnicos, 5) proyecto de difusión del Plan, 6) equipamiento e insumos requeridos, 7) presupuesto total estimado, y 8) presupuesto parcial etapa preliminar.

Por otro lado, la Comisión Asesora estará integrada “por siete (7) miembros titulares con calidad representativa o especialista, que dispondrán de voto decisorio y tres (3) veedores.- a) Miembros representativos: Serán elegidos tres (3) miembros titulares y tres (3) suplentes, en representación de la JPPEM y dos (2) titulares y dos (2) suplentes pertenecientes a la Comisión Técnica de dicha junta.- b) Miembros especialistas: Se seleccionarán dos (2) miembros titulares y dos (2) suplentes, que serán convocados por la JPPEM en función de su capacitación, idoneidad y trayectoria profesional en la materia.- c) Veedores: Serán escogidos tres (3) titulares y tres (3) suplentes en representación de instituciones a designar

³³⁴ “Básicamente los eligió la Comisión Mixta: estaban los jurados... estaban más que nada los locales y los externos a través de un listado de cuáles eran aquellas personas que habían trabajado en planificación estratégica o tenían experiencia en planificación estratégica y que fueran de otro lado, por una cuestión de que acá en Mar del Plata no hay especialistas en planificación estratégica. Y en general, fue bastante transparente la elección del jurado en ese concurso. La composición era de lo que estaba a mano. Tiene las mismas características que la Comisión Mixta, no creo que hubiera demasiadas diferencias” (Independiente14).

por la JPPEM. Los veedores controlarán el adecuado cumplimiento de los aspectos formales del concurso y garantizarán la igualdad de oportunidades de los concursantes.-
„³³⁶

Por ello, en la reunión siguiente de la Comisión Mixta, el Coordinador solicitó “que se designen a la brevedad jurados y veedores para constituir dicha comisión. Ya han comprometido su participación como miembros especialistas el Arq. Reese y la Lic. Bifarello. El Arq. De Schant expresa que ha tratado de resolver la participación formal de la Universidad Nacional de Mar del Plata en la Comisión Asesora del concurso pero que todavía no lo ha logrado. Espera cumplimentar la designación de esta institución a la brevedad”³³⁷. En la reunión del día 29 de julio el Coordinador hizo “referencia que previamente a la presente Reunión de la JPPEM, tuvo lugar la Reunión Constitutiva de la Comisión Asesora, con el siguiente Orden del Día. 1. Acreditación de los Representantes de las Instituciones, 2. Conformación de la Unidad Técnico Administrativa, como centro de concentración de información, 3. Lectura de la Convocatoria, 4. Método de Trabajo, 5. Consideraciones de los Participantes, 6. Lugar y fecha de la próxima Reunión de la Comisión Asesora. Donde confirma que la Comisión Asesora a las 19,30 hs, tiene acreditados los siguientes miembros: Representantes de la JPPEM: Titulares: Arq. Héctor Bonavena (MGP), Arq. Juan Garamendy (UNMDP), Lic. Oscar Criado (Centro de Constructores y Anexos). Suplentes: Arq. Daniel Remaggi (UCIP), Sin nombrar (UFASTA), Lic. Gustavo Bacigalupo (UCAECE), Representantes de la Comisión Técnica: Titulares: Arq. José Luis Castorina (Colegio de Arquitectos), Ing. José Luis Ovcak (Colegio de Ingenieros), Suplentes: Sr. Omar Sass (Colegio de Martilleros), Ing. Luis de Pascuale (Cámara Argentina de la Construcción). Especialistas: Arq. Eduardo Reese, Lic. Mónica Bifarello, Veedores: Titulares: Sin nombrar (CEPA), Sr. Eduardo Layús (Federación Vecinal de Fomento). Not. Manuel Area (Colegio de Escribanos) Suplentes: Arq. Alejandro Schultz (Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica), Sin nombrar (Cooperativa Horticultores), Sin nombrar (Red Ambiental Mar del Plata)”³³⁸. Finalmente,

³³⁵ Acta N° 46, Reunión Comisión Mixta.

³³⁶ Bases de la convocatoria a Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición para el Asesor metodológico, 3 de julio de 2003.

³³⁷ Acta N° 47, Reunión Comisión Mixta.

³³⁸ Acta N° 49, Reunión Comisión Mixta.

el doctor Penna, en representación de la Universidad FASTA, solicitó en la reunión del día 5 de agosto “la incorporación del Cont. Pablo VITTAR, para integrar esta comisión; lo que es aceptado”³³⁹.

Volviendo a las bases del Concurso, se establece que el dictamen de la Comisión Asesora será único y aprobado por mayoría simple y será elevado a la Junta Promotora, la cual resolverá sobre la contratación más conveniente. Más concretamente, 1) el concursante contratado desarrollará, presentará y consensuará con la Junta Promotora la propuesta integral de gestión y el plan de trabajo del PEM, para lo cual dispondrá de 90 días a partir de la firma del contrato respectivo, 2) la Junta Promotora acordará la forma de pago con el ganador del concurso; 3) el profesional contratado deberá emitir facturas por los pagos que recibiere en carácter de locación de obra.

De este modo, transcurrida la etapa de selección de los pre-inscriptos, el 26 y 27 de septiembre de 2003 se llevaron a cabo en el recinto del Honorable Concejo Deliberante las “Jornadas de Exposición Pública” de las propuestas de los concursantes del Concurso para la selección del Equipo asesor externo responsable de la confección de una propuesta metodológica destinada a la elaboración del PEM. El primer día se presentaron las propuestas del equipo de la arquitecta Mignaqui, el conducido por el arquitecto Zingoni y el encabezado por el contador Figueroa, mientras que durante el siguiente día se expusieron las propuestas de los equipos del arquitecto Tauber, el arquitecto Garay y el arquitecto Monteverde. Según las bases del concurso, los concursantes dispusieron de una hora para su exposición, distribuida en 30 minutos para exposición de contenidos propositivos y en 30 minutos de exposición libre con posibilidad de preguntas por parte de los miembros de la Comisión Asesora³⁴⁰.

1) Exposición de la arquitecta Mignaqui³⁴¹:

³³⁹ Acta N° 50, Reunión Comisión Mixta.

³⁴⁰ Transcripciones de las exposiciones en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición del contador Figueroa y los arquitectos Mignaqui, Zingoni, Tauber, Garay y Monteverde, 26 y 27 de septiembre de 2003.

³⁴¹ La arquitecta Mignaqui, es egresada con título de grado otorgado por la Universidad Nacional de La Plata, es especialista en restauración de monumentos arquitectónicos y centros históricos, es un título de posgrado

Para la arquitecta Mignaqui antes de hablar de planificación estratégica hay que tener en cuenta “la nueva condición geográfica en el capitalismo global”. Esta nueva condición hace referencia a la dificultad de hacer proyecciones a largo plazo, ya que el espacio “ya no se organiza en base a jerarquías rígidas como sucedía hasta los '70, ya no es tan clara la idea de centro-periferia. Hay una interpenetración de los centros en las periferias y aun dentro de la propia ciudad nosotros vamos a ver que hay barrios ricos y barrios pobres, vamos a atravesar continuos urbanos donde cambia la situación de ghettos de ricos a ghettos de pobres. La década del '90 ha dejado consecuencias que en muchos casos van a ser irreversibles y en este sentido una de las críticas que ha tenido la planificación estratégica como instrumento es que en búsqueda de la competitividad territorial y utilizando estrategias como el marketing urbano, trasladando instrumentos y lógicas propias de la empresa como la búsqueda de beneficios, ha convertido a la ciudad en una mercadería. Esta idea de ciudad-empresa que tiene que vender, que ser competitiva, que debe tener una política agresiva, de pronto se ha apoyado en falsos diagnósticos y también en una construcción endeble de consensos”.

Según la arquitecta Mignaqui es importante rediseñar los instrumentos de gestión y pensar nuevas formas de articulación entre el sector público y el sector privado, a efectos de discutir el modelo de desarrollo y repensar la estructura del Estado. Así, “en los modelos clásicos de administración local, la gestión urbana y el territorio eran considerados apenas un soporte de la actividad productiva; en los modelos avanzados de gestión local, el

que fue otorgado por el Colegio de Ingeniería de Toscana, en Firenci, Italia. Es especialista en planificación urbana y regional. Tiene título de posgrado otorgado por la Universidad Nacional de Buenos Aires. Tiene un diploma de estudios profundos en Urbanismo y Gestionamiento, título otorgado por la Universidad de París 2, en Francia. Es Vicepresidenta de la Cooperación Buenos Aires Sur, Directora del Programa de Urbanismo y Ciudad en la Secretaría de Investigaciones en Ciencia y Técnica de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Es Directora del Programa de Investigación UBACIT A004, Política Urbanística y Dinámica Inmobiliaria en Buenos Aires hacia un nuevo modelo de desarrollo económico territorial, financiado por CESIT, en la UBA. Es profesora adjunta en la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Buenos Aires a cargo de seminarios de investigación en el Programa FOINDI. Es profesora titular de seminario de posgrado carrera de especialización y gestión ambiental metropolitana, en la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Buenos Aires. Es profesora titular de Gestión I y II en la maestría de gestión e intervención del patrimonio arquitectónico y urbano en la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Es profesora titular de planificación urbana, posgrado de economía urbana en la Universidad Torcuato Di Tella. Miembro asesora de hábitat y tecnología de la Secretaría de

territorio es considerado un factor estratégico y activo, es un medio donde se origina innovación y creatividad. La calidad y especificidad de un territorio constituyen un recurso. Las infraestructura, la calidad de la mano de obra, el tejido socioproductivo, la trama de relación y la capacidad de articulación y cooperación entre cada uno de los agentes económicos y los actores sociales. Las instituciones de enseñanza e investigación, su ambiente, su patrimonio cultural”.

Además para que el Estado pueda liderar un proyecto de desarrollo entendido en sentido amplio “es necesario que supere los modelos de gestión burocráticos, administrativos y que avance a un modelo gubernativo y gerencial”. Un modelo que lidere los nuevos procesos de descentralización del Estado local “para llegar a esa base social que tenga una posibilidad de participar y ampliar los derechos ciudadanos, la generación de nuevas capacidades en la población para generar actividades productivas, nuevas oportunidades y concertar nuevas políticas. Por eso el eje político institucional es relevante”.

2) Exposición del arquitecto Zingoni³⁴²:

El arquitecto Zingoni afirma que “el juego de fuerzas que existe entre diversos grupos”, y la planificación estratégica participativa trata de captar esa vitalidad, “esa dinámica que tienen los distintos grupos sociales y en vez de enfrentarla, orientarla con un fin común y buscando un punto de consenso para que eso sea conducente para el desarrollo local”. De ahí que sea fundamental establecer “los mapeos políticos por cada uno de los temas críticos, es decir, no solamente la nómina y ficha de cada uno de los actores sino cómo son

Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires y miembro de la red iberoamericana de investigación sobre impactos territoriales de globalización.

³⁴² El arquitecto Zingoni tiene su título de grado otorgado por la Universidad Nacional de Buenos Aires, es especialista en planificación y administración del desarrollo regional, el título de posgrado está otorgado por la Universidad de Los Andes en Bogotá (Colombia), director de planificación estratégica municipal en Bahía Blanca desde 1993 -variando cargos- hasta la fecha, en donde el cargo es Director de Ordenamiento Urbano y Planificación Estratégica en la Secretaría de Obras y Servicios Públicos. Es coordinador de la unidad temática de Planificación Estratégica de la Red de Mercociudades durante 2000, 2001 y 2002, enmaestrando en Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano (GADU) en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la UNMdP. Entre sus antecedentes académicos, actúa como profesor de la Universidad Nacional del Sur en Bahía Blanca, profesor de la Universidad Nacional de Buenos Aires en la FADU, profesor invitado en la Universidad de Barcelona, profesor regular de la Universidad de Los Andes en Colombia, profesor de posgrado en dos maestrías de la UNMdP en GADU y en la maestría en Gestión e Intervención en el Patrimonio. También es profesor de posgrado en la maestría en red del desarrollo territorial.

las relaciones que se dan entre ellos en función de un tema crítico. Así llegamos a los talleres participativos, “procedimiento que me parece importante desglosarlo en algunas tareas específicas como la convocatoria, la logística, que son aspectos que si no se cuidan bien pueden provocar el fracaso total de un taller; si esto se deja simplemente en una carta que se envía para invitar a participar seguramente en esos talleres tendremos el 30% de asistencia y les puedo asegurar que eso es un fracaso total. Hay que diseñar una logística , una convocatoria que permita asegurarnos verdaderamente la presencia de los actores no solamente en cantidad sino fundamentalmente en calidad en los talleres. Por último, el procesado de la información, que es algo importante porque la gente participa en un taller y luego quiere ver los resultados, cómo eso es bajado en papel y cómo les va llegando a las manos de cada uno de los que participan. Estamos hablando de procesos de participación de 400, 500, 600 actores”.

3) Exposición del contador Figueroa³⁴³:

El contador Figueroa subraya que una ciudad que quiere organizar un Plan Estratégico, no puede hacerlo en función de la voluntad de los políticos ni de la voluntad de ningún intelectual o equipo profesional, ya que un Plan Estratégico está anclado en elementos objetivos de una realidad social, “de una realidad política que inexorablemente fija límites de lo que es posible hacer”. Una realidad referenciada a una Argentina vive “su peor condición social en términos de un abrupto desempleo y exclusión que drásticamente afecta

³⁴³ El contador Figueroa tiene su título de grado otorgado por la la Universidad Nacional de Tucumán, es especialista en administración y planificación de desarrollo regional y en planificación microrregional, posee un título de posgrado en economía. Funcionario de las Naciones Unidas en diferentes países de América Latina y director de diversos programas internacionales de la CEPAL, PNUD y FAO entre 1963 y 1993. A partir de este año siguió trabajando sobre estas problemáticas. Consultor internacional en temas de Desarrollo Regional junto a Instituciones Gubernamentales de Brasil, Honduras y México, Asesoría del Programa RUTA (Banco Mundial) en Honduras. Asesoría al Comité de Planificación del Desarrollo (Banco Mundial) en Oaxaca, México. Consultor del Ministerio de Planeamiento en Brasil durante 1994. Consultor de la SEBRAE, Pernambuco, Brasil, en temas relativos a la Asociación Intermunicipal, en Recife durante 1996. Consultor en Economías Regionales de la Subsecretaría de Programación Económica Regional del Ministerio de Economía de Argentina durante 1994. Consultor en Desarrollo Económico del INDEC durante 1995. Consultor en Desarrollo Regional por la Universidad Nacional de Río Cuarto. Asesoría junto a la Asociación de Municipios de la Región Sur de Córdoba para la Preparación del plan Director de Desarrollo Regional en Córdoba durante 1995/96. Asesor del Senado de la Nación en Política Económica para la preparación de Proyectos relativos al Desarrollo Regional y Ley de Coparticipación en Argentina de 1996-2002. Publicó, entre otros libros, “El Desafío Argentino. Un Modelo Autónomo de Desarrollo”, “Economía del Poder” y “Una Salida de la convertibilidad”.

a la mitad de la población”. Y la solución está en optar por un “modelo autónomo de desarrollo”. Además, Mar del Plata es una ciudad con extraordinario potencial de cambio, pero “es un gobierno municipal con escasos recursos y fundamentalmente tenemos que reconocer que todo esfuerzo de planificación, tenemos que hacerlo desde un gobierno que no tiene instrumentos de política económica. Esa es la característica central de una ciudad. Los instrumentos de la política económica son de origen nacional. Lamentablemente nuestro país perdió la condición de digitar, de manejar esos propios elementos de la política económica, y por las condiciones conocidas gran parte de ese instrumental está condicionado por los organismos internacionales que prácticamente auditan nuestro país”.

Bajo estas condiciones, el contador Figueroa se pregunta ¿cómo concebir un Plan Estratégico para una ciudad como Mar del Plata? Responde que sería “el documento de identidad más importante de la ciudad”, en tanto que los planes estratégicos tienen que contener una dimensión simbólica. Una dimensión simbólica “que induzca en la gente sentimientos de identidad, sentimientos de pertenencia. Desde la época de los faraones esto se hace. Las pirámides convocaron a la gente. Las iglesias, los castillos, las catedrales en el Medioevo fueron megaobras, con toda la belleza arquitectónica pero que generaron en la población sentimientos de identidad, pertenencia. Esto es muy importante”. Así, en la actualidad, “desde el desarrollo estratégico, desde el planeamiento urbano, se pueden concebir obras que tengan esas finalidades, ser motoras del desarrollo pero que desde lo simbólico, lo cultural, permitan a la población identificarse más con su ciudad. Obras mayores como puede ser el caso de Barcelona, como pueden ser las costas españolas, como puede ser la ciudad de Santos, en Brasil. Quién diría que la gestión de un Municipio como Santos transformó la vida de esa ciudad que era una de las peores de Brasil en términos de insalubridad, inseguridad, subdesarrollo. Hoy en día es uno de los ejemplos de lo que se puede hacer con un planeamiento inteligente de la ciudad”.

Un planeamiento inteligente en tanto que “en el mundo globalizado los gobiernos municipales tienen que ser gestores del progreso económico. Junto al sector privado, los gobiernos deben inducir negocios”. Y es que la crisis argentina, “si algo ha tenido de importante es que nos hizo ver, con claridad total, que es necesario perfeccionar el

capitalismo como sistema económico, pero es necesario avanzar aceleradamente hacia una democracia participativa, sino no le encontramos solución a la crisis social”. Pero para llegar a eso tenemos que asumir que esto “es la economía privada en condiciones de globalización. El sector privado no genera más empleo, no es esto sólo en Argentina, esto es en el mundo y el sector privado dado los condicionantes tecnológicos que tiene, tiene que ganar dinero, esa es su obligación, ese es su instinto; si no hace negocio, pierde, no existe. Y el gobierno debe apoyar al sector privado a que gane cada vez más recursos, más dinero, acumule más, invierta más, respetando los marcos regulatorios en materia ambiental, en materia social, en materia laboral y en materia previsional. Si el sector privado cumple los márgenes, las reglas, las normas que el gobierno establece, bienaventurado y bienvenido que gane todo el dinero que pueda, pero no le obliguemos al sector privado a generar empleo, porque eso no es su esencia”.

4) Exposición del arquitecto Tauber³⁴⁴:

El arquitecto Tauber advierte que en el proceso de planeamiento participativo, lo primero es el concepto de prioridad, “no todo en el proceso gestionario es posible hacerlo al principio, con lo que el concepto de prioridad en la planificación pasa a ser condicionante”. Además, para Tauber otro concepto a marcar es el concepto de complejidad, y que significa que en el proceso de planeamiento “conviven variables físicas o sociales, económicas, ambientales,

³⁴⁴ El título de grado del arquitecto Tauber le fue otorgado por la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de La Plata. Ha sido Coordinador Ejecutivo del Programa de Desarrollo Integral de Grandes Aglomeraciones Urbanas del Interior -GAU-, en la Secretaría de Provincia del Ministerio de Interior de la Nación, a cargo de las microregiones de La Plata, Rosario, Córdoba, Mendoza y Tucumán, durante los años 2000 y 2001. Coordinador ejecutivo del Programa de Reformas y Desarrollo de los Municipios Argentinos -PRDM-, Secretaría de Provincias, Ministerio del Interior de la Nación, también en los años 2000, 2001. Asesor de la Presidencia de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires en políticas de desarrollo local y regional en 1998. Director de equipos multidisciplinarios de investigación aplicada al desarrollo teórico y metodológico para la planificación estratégica y otras reformas de gestión del sector público, por convenio entre la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata y diversos Municipios entre los años 1992 y 2003. Secretario de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de La Plata entre 1998 y hasta la actualidad que se sigue desempeñando. Profesor de postgrado del taller de proyectos de planificación estratégica en los cursos de capacitación en alta gerencia pública municipal y provincial. 70 horas del programa de capacitación pública de la Universidad Nacional de La Plata entre los años 1997 y 2003. Profesor adjunto de la cátedra Taller Vertical de Planeamiento Físico I y II en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de La Plata. Profesor titular de la cátedra de Políticas de Desarrollo Local. Curso de Especialización en Administración de Ciudades. Carrera de Técnico en Administración Municipal, Facultades Integradas, Sociedad Educativa -TUIUTI- en Curitiba, Brasil, 1995, entre una extensa foja de muchísimos antecedentes.

que interactúan entre sí. Y trabajar sobre una de ellas significa condicionar y condicionarse por las otras. Pero otro concepto clave es el de competitividad social: “hablábamos recién del contexto, del proceso de mundialización, hoy nuestras comunidades buscan su desarrollo procurando ser competitivas, ser socialmente competitivas, y esto significa que ya nuestras ventajas comparativas para transformarlas en competitivas, no son necesariamente y solamente las que pensamos durante tantos años. La conectividad de Mar del Plata con su autopista, su puerto, aeropuerto o la calidad de su tierra o su posición geopolítica estratégica, son factores necesarios, importantes, pero no necesariamente suficientes. Nosotros creemos que estas ventajas tangibles, hoy deben ser complementadas por el desarrollo de otras intangibles, que son las que la comunidad es capaz de desarrollar por sí misma. Pensamos que tiene tanto valor como estas mencionadas, la organización del sistema social, la creatividad, el conocimiento, la calidad, la información, la tecnología, la transparencia, la identidad. No sólo por esto de que lo irrepensible no tiene competencia, sino porque la identidad ha pasado a ser un insumo fundamental y crítico para el desarrollo de nuestras comunidades en este fenómeno global”.

5) Exposición del arquitecto Garay³⁴⁵:

Para el arquitecto Garay, en la “década del '70 en varios países del mundo (en Argentina tuvimos esa experiencia en la década del '80) aparecieron las ciudades como un nuevo eje de movilización social y cultural. Los vecinos de las ciudades empezaron a reivindicar sus condiciones de vida, la calidad de vida urbana, el estado de las ciudades y por lo tanto se reconoció como presencia que toda esa tradición del fomentismo, de las comisiones vecinales, irrumpía no sólo en la decisión sino también como opción política. Es decir, movimientos sociales urbanos empezaban a modificar la manera de cómo se percibía la

³⁴⁵ El arquitecto Garay es arquitecto urbanista, título de grado otorgado por la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UBA. Es master en urbanismo y ordenamiento territorial, postgrado otorgado por la Universidad Libre de Bruselas (Bélgica). Es asesor del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), miembro de la comisión asesora por área de disciplina científica de Hábitat y Arquitectura. Fue vicepresidente de la Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.. Fue Secretario de Planeamiento de la Municipalidad de Buenos Aires. Fue consultor BID para el proyecto de rehabilitación del centro de la ciudad de San Pablo, Brasil. Fue consultor BID para el proyecto de recuperación de la costa de la ciudad de Asunción, Paraguay. Profesor titular ordinario de la cátedra de Planeamiento Urbano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UBA. Es docente e investigador por concurso del Instituto del Conurbano. Coordina la carrera de Urbanismo de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

ciudad. Por lo tanto, se volvía casi imposible seguir pensando en un planeamiento que no incorporara la participación de estas fuerzas sociales como parte integrante de la decisión o la reflexión sobre la ciudad”. Es decir, empezó a establecerse una relación entre gestión y participación, ya que se establece una relación entre la estructura social y la estructura territorial, “y que incluso la mayoría de las ciudades los problemas que enfrentan y que tienen consecuencias sobre la estructura urbana, son problemas vinculados con el desarrollo”.

En general, los planes estratégicos han planteado como punto central la problemática del desarrollo, lo que ha supuesto una visión del desarrollo “como relación entre capacidades y necesidades de una sociedad. Incluso, evaluando que hay una parte de la sociedad que claramente funciona dentro de una perspectiva de desarrollo económico y posicionamiento de las ciudades frente a las nuevas condiciones de la globalización, pero también hay una parte del desarrollo de una ciudad que funciona dentro de lo que podríamos caracterizar como una economía social o popular. Por lo tanto, las preguntas del posicionamiento de la ciudad tienen también una evaluación bastante profunda sobre los recursos, las capacidades de la misma sociedad y de su propia economía como alternativa de desarrollo. En general, son planes que se centran mucho sobre las políticas sociales, sobre la capacidad de la población de generar su propio desarrollo”. En definitiva, hay que agregar que “quienes convocan a la realización del plan estratégico en general son actores económicos de la ciudad, es decir, hay una necesidad de posicionar a la ciudad en una nueva perspectiva de desarrollo, de encontrar nuevos ejes de desarrollo, en el marco de las nuevas condiciones de la globalización o de la Argentina”.

6) Exposición del arquitecto Monteverde³⁴⁶:

³⁴⁶ El arquitecto Monteverde le fue otorgado su título de grado por la Facultad de Arquitectura Planeamiento y Diseño de la Universidad Nacional de Rosario. Es becario de la Agencia Española de Cooperación Internacional -AECI- para el curso internacional sobre Metodología de Planificación Estratégica de Ciudades Bilbao, España, 1996. Fue becario del Lincoln Institute de Cambridge, Estados Unidos para el curso de gestión de grandes proyectos urbanos 2002. Fue responsable técnico de la oficina de Coordinación del Plan Estratégico de Rosario, 1996-2000 y coordinador técnico de la Unidad Temática de Planificación Estratégica de la Red Mercociudades. Asesor metodológico y coordinador de equipos técnicos de los planes de desarrollo estratégico urbano de las ciudades de Santa Fe, Cipoletti, San Nicolás. Profesor de la maestría en Desarrollo Económico y Gestión Territorial de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas Universidad Nacional, Rosario 2003. Profesor de la Maestría de Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano, Facultad de Arquitectura

El arquitecto Monteverde “lo que está en crisis en las ciudades son los modelos de desarrollo de cada una de estas ciudades”. De ahí que defina el planeamiento estratégico vinculado con el desarrollo local y lo que se conoce como “governance”. En este sentido, considera que “el desarrollo local es una de las variables más importantes sobre las que tienen que trabajar las ciudades, dotando o construyendo una plataforma competitiva. Y en esto de plataforma competitiva, la entendemos en un sentido más amplio, no segmentada o focalizada en las cuestiones económicas, sino que hablamos de plataformas competitivas que tengan una base económica productiva seria, pero que esté acompañada por niveles de equidad social” y la “governance” o “gobernanza”, tiene que ver “con la necesidad de un buen gobierno local”, y que tenga “un conjunto de políticas integral e integradas”.

Políticas que tienen cuatro dimensiones. La que refiere “a lo económico productivo, la cuestión social, la cuestiones urbanísticas y las de gestión municipal”. La dimensión económico-productiva tiene que ver con “la capacidad asociativa, innovadora, de transformación, de cambio de la ciudad, de la gestión de calidad, de posicionamiento de marca”. La dimensión social hace referencia a “una economía que produzca inserción en la economía real”. La dimensión urbanística ha de dotar de infraestructura “para el nuevo soporte del modelo económico” endógeno. La dimensión municipal se refiere a “la necesaria modernización de los Estados. Y entendemos la modernización del Estado local no como el cambio de imagen, no cambio de un espacio que se llena de computadoras y señores y señoritas bien vestidos que nos atienden correctamente como ciudadanos, sino un cambio real en donde el Estado local asume el protagonismo de este cambio, de este proceso de cambio que se da en la ciudad. En donde se presta eficientemente los servicios, para el cual tiene como funciones históricas, pero se mete y compromete en el desarrollo concreto de la ciudad. Donde plantea una apertura de los espacios de participación, donde hace del tema de la cooperación público-privada y público-público el soporte de un nuevo modelo de gestión”.

de la Universidad Nacional de Mar del Plata 2002 y Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional del Noroeste 2002. Profesor de Posgrado Economía Social y Desarrollo Local de FLACSO 2003. Responsable del Grupo GIS. Investigación de Informática Aplicada al Urbanismo, Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño Universidad Nacional de Rosario.

Este modelo de gestión se fundamenta, pues, en un proceso de aprendizaje colectivo en la participación³⁴⁷, “destinado a fortalecer las capacidades de los actores locales en el diseño y la gestión de una estrategia de actuación local”. Para ello se propone “trabajar en la instancia de lo estructural en una serie de etapas más o menos similares pero que tiene que ver con el análisis de situación de base, diseño de estrategias de actuación y la gestión estratégica de los proyectos. Pero a la par (...) se trabaja en lo coyuntural”.

Según indicó Córdoba Iramain –que en ese momento ocupaba la coordinación de la Comisión Mixta del Plan Estratégico de Mar del Plata en representación de la Cámara Argentina de la Construcción- el perfil de quienes se presentaron en el concurso es algo para destacar, pues “estamos ante las personas más reconocidas y con mayor experiencia en el tema de la planificación estratégica que existen en el país y en esta región del continente”³⁴⁸. Finalmente, el dictamen de la Comisión Asesora designó como ganador del Concurso al Equipo encabezado por el arquitecto Monteverde, resolución que fue retificada posteriormente por la Junta Promotora del PEM. Este Equipo asesor externo se completaba con el contador Costamagna, la licenciada Nari, los arquitectos Palumbo y Bragos, la

³⁴⁷ El término aprendizaje en la participación cuajó –“buena parte del tiempo se perdía o se ganaba, depende desde donde se lo mire, pero casi aprendiendo a participar” (Comision5)-, esto es, ha sido altamente interiorizado, pues “buena parte del tiempo se lo llevaba este aprendizaje en la participación, que por otra parte también entiendo que es uno de los objetivos del plan, en definitiva. Creo que no fue tiempo perdido, toda vez que sirvió para que distintos componentes de la comunidad e institucionales en general, estuvieran participando” (Comision5). Para reafirmarnos en nuestra convicción, se nos informa que “ha sido un gran logro que el Plan Estratégico surja de la comunidad de las instituciones y no del Gobierno, y que el gobierno, al ver la fuerza de la representación, digo Gobierno Ejecutivo y Deliberativo, no sólo Ejecutivo, al ver la fuerza de este proyecto y de las instituciones que lo sostenían se suman y se suman en un cierto pie de igualdad. Obviamente el Gobierno tiene un peso específico pero dentro de todo supieron mantenerse. Yo creo que esa sinergia que se había logrado fue muy bien aprovechada por Monteverde y se logró una gran base de captación. Es decir, creo que fue, en términos comparativos, debe haber sido un Plan Estratégico, muy, muy participativo, es decir, yo he participado de muchos talleres y he visto gente, ni siquiera instituciones, gente común y corriente. Es decir que la base de participación en la formulación fue muy amplia (...) Hay una base de participación, hay una base de representación importante, y creo que Monteverde lo ha sabido interpretar muy bien, y se ha hecho un trabajo técnicamente, creo yo, muy bueno, muy bueno” (Comision8). En definitiva, se concluye “que se logró (un aprendizaje colectivo), con toda la cantidad de talleres que hubo, con mucha participación de gente y realmente se trabajaba. La gente entraba y... por ejemplo con un día de calor y eran las cinco de la tarde y se quedaba hasta las diez de la noche. Justamente hablé con una señora que tuvo una asistencia perfecta a todos los talleres del Plan Estratégico. Hubo gente que trabajó muchísimo, muchísimo interés también del personal municipal, que justamente dentro del Plan Estratégico se plantea una reestructuración municipal, y hubo mucho interés de parte de ellos. O sea, creo que fue acompañado por la gente. Vos fijate que esto se logró” (Comision11).

³⁴⁸ “Designarán a un asesor para desarrollar el Plan Estratégico”, LA CAPITAL, 25/09/03.

profesora Donatti y la licenciada Monteverde (la cual posteriormente fue reemplazada por Demarchi y Comelli). Al arquitecto Monteverde, luego de ganar el concurso, opinó que “el jurado tuvo en cuenta dos aspectos fundamentales; por un lado los antecedentes del equipo y por otro las características técnicas del trabajo”. Con relación al primer punto afirmó “nuestro equipo lleva casi nueve años desarrollando estos temas; trabajamos en Rosario, en Cipolletti, en San Nicolás, y también en el desarrollo estratégico y urbano de Ushuaia; esto nos permitió contar con un desarrollo teórico pero también muy práctico sobre cómo funcionan en la práctica estos proyectos”. Posteriormente señaló “estamos involucrados en esto desde el inicio de la planificación estratégica en la Argentina; hemos acumulado una experiencia crítica sobre el desarrollo de la red de mercociudades en el Mercosur; vimos qué cosas funcionaron y cuáles no; nuestros antecedentes no son sólo formales sino también concretos”³⁴⁹.

La elección por la consultora del arquitecto Monteverde la explica un informante por haber esbozado “un plan de trabajo muy acotado en el tiempo y con ritmos realmente difíciles de alcanzar. A un ritmo muy rápido, lo que era un poco lo que la Comisión pedía. Porque si ya llevaban mucho tiempo de reuniones y demás, había que empezar a concretar en algo, porque se iba pasando también a otro gobierno y entre medio no se había concretado nada” (Comision5)³⁵⁰. La propuesta de Monteverde fue aceptada porque “el problema más importante que hemos tenido ha sido conseguir la gente capacitada y especializada en el asesoramiento de conducir todo este trabajo... De ahí la designación de Monteverde, un concurso que se hizo muy transparente, que se organizó muy bien, los pliegos se prepararon, se elaboraron con mucho cuidado. En ese momento estaba coordinando yo la Junta Promotora” (Comision1)³⁵¹. Pero, para otro informante, “en muchos de los documentos que presentaba hablaba del valor de lo que no es científico, te presentaba como cuentitos. Entonces se desvalorizaba lo científico y se potenciaba otros valores como

³⁴⁹ “Visitó el municipio el jefe del equipo técnico que ganó el concurso”, LA CAPITAL, 12/11/03.

³⁵⁰ Otro informante nos comunica que “yo formaba parte de otro equipo técnico, el de Garay. (Nuestra propuesta) era distinta, ahora que participo en (la de Monteverde) me parece más moderna. Más moderna en el sentido de más participativa. La otra era más tradicional, de planificación tradicional” (Equipo4). Como contrapunto: “este grupo de autoconvocados quería establecer y discutir otro tipo de reglamento y eso no tuvo cabida” (Independiente16).

pueden ser aquello que no lo es ¿no?” (Independiente15). De hecho la consultora de Monteverde “hoy tiene otros contratos con el Municipio, acá en Obras Sanitarias, por ejemplo, potencialmente el Plan urbano-ambiental de la ciudad. Entonces, cada uno... Uno como sociedad civil quiere que el Plan sirva para que haya un desarrollo que nos involucre a todos y para otros es un trabajo, un trabajo rentado, no es vocacional... El trabajo rentado, ahora soy jugador del Corinthian, después de River ¿no? Entonces te tenes que cambiar de camiseta, y a su vez, estar trabajando en varias ciudades, las oportunidades que aprovechas en una, va en detrimento en la de otras” (Independiente15).

6.3. Propuesta metodológica, identificación de actores y expectativas y selección del Equipo técnico local.

5.3.1. La Metodología de Monteverde.

Un informante reconoce que en Mar del Plata “no se discutió sobre los motivos del diagnóstico, ni tampoco un análisis casuístico de esto del diagnóstico. Y todo lo que se movió fue con estereotipos” (Comisión9)³⁵², y los estereotipos se reflejan continuamente en el discurso de Monteverde que, como flamante Asesor metodológico del Plan Estratégico de Mar del Plata, sostenía que “pretendemos elaborar un plan de desarrollo de la ciudad que atienda los proyectos futuros pero que también incorpore temas de la coyuntura. Hemos insistido con una propuesta metodológica que acote los tiempos y vincule el futuro con el presente. Creemos que las ciudades son organismos vivos que, aunque tienen un impacto futuro importante, deben dar respuestas hoy. Estamos tratando de organizar una tarea que consolide una red institucional muy rica que pueda dar respuestas a través de los actores locales; nosotros nos encargamos de armar los mecanismos para que eso suceda”. De este modo, un informante, ajustándose a los planteamientos de Monteverde, nos comunica que

³⁵¹ Según un informante se considera un éxito la elección de Monteverde, pues “hemos tenido una concurrencia de los mejores equipos para planes estratégicos que tiene la Argentina, y hemos elegido muy bien, no le hago propaganda a Roberto Monteverde, por su experiencia” (Comision1).

³⁵² “Acá hay que comprender que los discursos son construcciones, hay que construir una idea. Porque si no hay objetos sin construcción, me refiero a cualquier objeto político o lo que fuere. Y si vos me preguntas ¿esto (el PEM) sirvió para construir eso?, yo te diría que no. Hasta se valió de estereotipos” (Comision9).

se hizo mucho hincapié en “tratar de conjugar lo coyuntural y lo estratégico, es decir, no planes estratégicos que lo único que hacen es pensar el futuro, sino planes estratégicos que tienen, valga la redundancia, esta visión estratégica que apuntan a pensar la ciudad y a definir líneas de acción de cara al futuro, pero que tiene que sí o sí echar raíces en la realidad como para no ser un conjunto de gente que a lo único que se dedique es a pensar, mientras la realidad pasa por otro lado (...) A partir de ahora no se puede trabajar como antes y hay que trabajar con la gente y consultar, que participen todos los sectores. Me parece que la clave está en tener esta doble lectura, de lo coyuntural y de lo estratégico, que le sirva al que está decidiendo y quiere resultados concretos, pero intervenir en aquello que le sirve al político y al referente institucional y que a su vez va en la dirección que se planteó” (Equipo2).

Monteverde expone el Plan al advertir que “de aquí a diciembre lo que haremos con la Junta Promotora es ver cómo desarrollar la agenda y el programa de actividades del plan. En febrero empezaremos a desarrollar tareas internas con la finalidad de consensuar un diagnóstico con las instituciones que nos permita definir dónde estamos parados y cuáles son los temas estructurales de la ciudad. Sabemos que los problemas urbanísticos, sociales y económicos no pueden ser tomados como una isla ya que hay elementos que los van atando. Pretendemos lograr una fotografía del hoy y trabajar durante cinco o seis meses para desarrollar propuestas y proyectos estructurales”. Se trata, por tanto, de elaborar una hoja de ruta de reestructuración de Mar del Plata y su región. Para ello se tiene “un equipo externo de cinco personas que, si bien no hace el plan, se encarga de organizar y proponer una metodología de trabajo para que las instituciones y un equipo técnico locales lo lleven adelante. Nosotros, si bien tenemos opinión sobre determinadas cuestiones, no vamos a decidir cómo resolverlas. Nuestra misión es crear los mecanismos para que las instituciones -incluido el Estado municipal-, luego de acordar la visión del hoy y prefigurar una Mar del Plata soñada pero factible en el mediano plazo, acuerden los proyectos que permitan lograr el objetivo”³⁵³.

³⁵³ “Visitó el municipio el jefe del equipo técnico que ganó el concurso”, LA CAPITAL, 12/11/03.

Así, se nos informa que la clave está en que “la ciudad esté en red con otras como para que su evolución, no individual de Mar del Plata, sino en una red de ciudades. Eso es fundamental para que Mar del Plata salga, porque con dos meses de turismo Mar del Plata no está en situación de salir a ningún lado, necesita desarrollar su producción y aparte, un centro de transporte de producción. De Mar del Plata y de otros, un centro logístico, multimodal de plan transporte, que puede ser el puerto, es clave. Es muy buena la mejora del aeropuerto y es muy bueno que venga un tren rápido para el turismo, pero digamos que creo que con eso solo Mar del Plata no sale a fortalecerse, se debe fortalecer para trabajar en red con otras ciudades. Por eso el Plan Estratégico es de ciudades en el mundo y no de provincias. O sea, no es aislarse de Provincia y Nación lo que se propone, yo creo que es trabajar con redes de ciudades” (Comision12).

De este modo, en la Propuesta de trabajo³⁵⁴, el Equipo asesor externo plantea que desde hace ya algunos años, las ciudades de la Argentina intentan ampliar sus espacios de acción e intervención, buscando mejorar el desempeño de sus territorios. Esta “necesidad” y ésta “decisión” de actuar desde lo local se nutre de dos fuentes: Una, el aumento de demandas y reclamos hacia los gobiernos de proximidad, otra el desarrollo de un importante bagaje de conocimiento acerca de las posibilidades reales de mejorar la competitividad de sus territorios a partir de incidir en los factores endógenos de desarrollo.

Para el Equipo asesor externo la competitividad territorial se debe entender, no desde una segmentación economicista, sino bajo el concepto de “plataforma competitiva local”, que involucra “los componentes del desarrollo económico, inclusión, equidad social, sostenibilidad ambiental, capacidad local de gestión y governance”. Desde esta perspectiva, se trabaja con dos conceptos íntimamente ligados que son: “el desarrollo económico local y el planeamiento estratégico de ciudades. Uno aportando argumentos para operar sobre las variables internas: los ambientes locales, las capacidades instaladas, el capital social y cultural, el saber hacer local, el orgullo cívico, la imagen; el otro, proveyendo un formidable instrumental para orientar estas intervenciones dentro de una

³⁵⁴ Propuesta de Trabajo presentada por Monteverde en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición para el Plan Estratégico de Mar del Plata, septiembre de 2003, pp. 2.

perspectiva de futuro, con un horizonte de mediano plazo concertado con los protagonistas que comienzan a construir visión y políticas de Estado”. La puesta en marcha de un proceso de planificación estratégica en Mar del Plata significa, por tanto, para este Equipo, “la oportunidad que se le presenta a la ciudad-partido de recorrer un complejo camino en la construcción de acuerdos entre los actores locales que habiliten proyectos de cambio y transformaciones en el territorio. El proceso ocurre en una situación y en un momento concreto nacional-regional que marca ciertas tendencias, dificulta el desarrollo de algunas iniciativas y posibilita otras. Sucede también, en una etapa de la ciudad-partido con particulares condiciones sociales y económicas, con cierta cultura organizacional y con una red de actores e instituciones con capacidades y relaciones que tensionan positiva y negativamente. Este es el marco concreto, el escenario en donde los actores reales existentes en el territorio ponen en marcha el proceso”.

En esta misma Propuesta de trabajo³⁵⁵, se plantea que “el conjunto de variables y condiciones constituyen el punto de partida del proceso”, y señalan las dificultades y limitaciones del mismo, ya que “será en su desarrollo y su gestión donde se podrán superar esas dificultades. Entendemos al Planeamiento Estratégico como un proceso de trabajo asociado que define un conjunto de políticas y proyectos locales, orientado en una visión de mediano plazo y sostenido por un grupo de actores de la ciudad- partido”³⁵⁶. Obviamente, es el “modelito clásico” a efectos del tema de la gobernabilidad, el cual necesita, para legitimarse en la denominada era de la globalización, tener un diagnóstico técnico de cómo está configurado el territorio, para, así, a través de hechos coyunturales como la próxima Cumbre de las Américas³⁵⁷ de noviembre de 2005, “lavarle la cara un poco a Mar del Plata y arreglar y ordenar algunos sectores que están desordenados, pero no creo que haya suficientes partidas como para hacer cosas en profundidad que sean perdurables a través del tiempo para Mar del Plata y beneficiarse para Mar del Plata” (Comision2). O sea, “se tiene

³⁵⁵ Propuesta de Trabajo presentada por Monteverde en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición para el Plan Estratégico de Mar del Plata, septiembre de 2003, pp. 3.

³⁵⁶ Propuesta de Trabajo presentada por Monteverde en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición para el Plan Estratégico de Mar del Plata, septiembre de 2003, pp. 3.

³⁵⁷ Algunos de los proyectos relacionados con el área urbanística, tendrán el impulso y la financiación para su implementación del gobierno nacional como resultado de la realización de la IV Cumbre de las Américas en la ciudad de Mar del Plata en noviembre de 2005. En este último caso, se tratará básicamente de obras

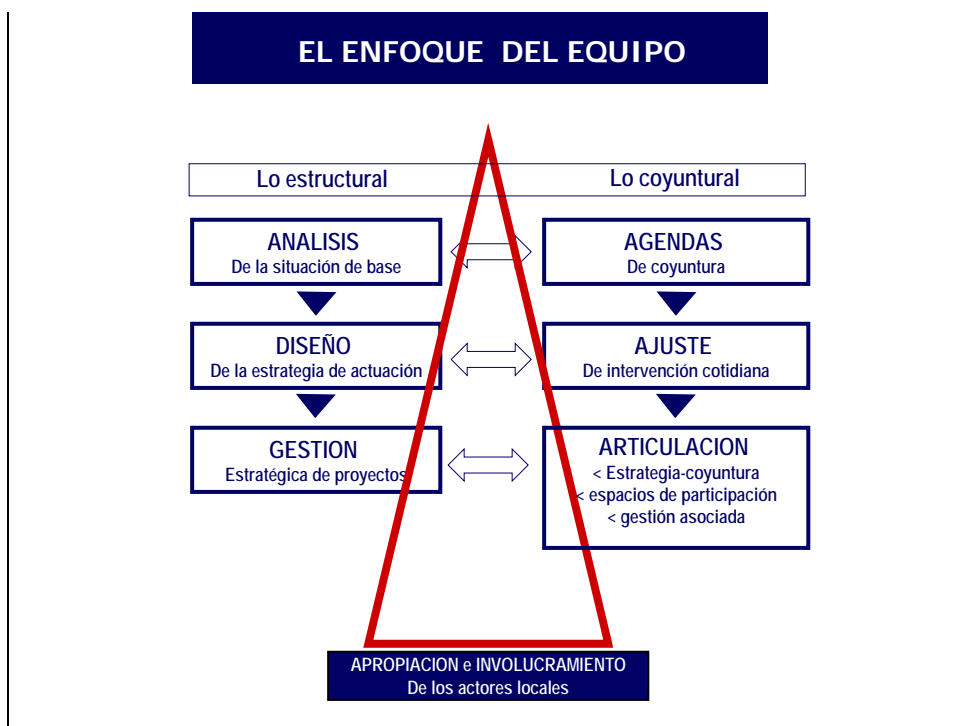
el resultado, ‘después buscamos la justificación técnica’. Hay primero una visión política ¿sí?, muchas veces esta visión política está movilizadora por intereses económicos ajenos, realmente, por no decir siempre. Y después se buscan las argumentaciones técnicas para justificarla, y el Plan yo creo que está haciendo eso (...) Eran mucho más pesadas las decisiones políticas que la participación en el mismo taller. O sea, acuerdos que se hacían con determinados actores, económicos y políticos de la ciudad, tenían mucho más efecto que cualquier participación de hormiga que podías hacer dentro del taller, porque la participación en el taller iba filtrado muchas veces por el Equipo técnico y a su vez por la Comisión Mixta” (Independiente¹⁵).

En esta propuesta se reconocen tres líneas de aporte respecto al desarrollo metodológico que propone: 1) la del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), de Barcelona, España, con un desarrollo importante en ciudades españolas y de América Latina vinculadas a la Red; 2) la del Programa de Gobernabilidad de Naciones Unidas, que incorpora la visión de Prospectiva Estratégica, desarrollada principalmente por Michael Godet, y un aporte instrumental significativo a partir de lo que denomina su “caja de herramientas”, y 3) la del Instituto de Gestión de Ciudades (IGC), institución constituida al reunir a un grupo de profesionales de diferentes disciplinas, incluido Monteverde, con experiencia académica y de gestión. Además, “a partir de allí, de la experiencia y los conocimientos concretos de estos procesos, fuimos ganando habilidades y fundamentalmente una visión crítica sobre el tema, lo que nos permite replantearnos los modos de intervención en las ciudades. Con estas ideas y este andamiaje abordamos el tema. Reconociendo la validez de la metodología tradicional de planificación estratégica, pero incorporando aquellos elementos de que adolece. La idea central del trabajo es reconocer que los procesos de planificación estratégica de mediano plazo se dan en el mismo marco y en el mismo escenario en el que transcurre lo cotidiano y lo urgente; situación que necesariamente deberá incorporarse. Lo estratégico/ estructural y lo urgente/

públicas relacionadas con obras de iluminación, forestación, pavimentación y de infraestructura como el equipamiento del aeropuerto de la ciudad

coyuntural deben ser contemplados en el desarrollo del mismo proceso³⁵⁸, tal y como se observa en la siguiente figura.

Figura 5.



Fuente: Propuesta de Trabajo presentada por Monteverde en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición para el Plan Estratégico de Mar del Plata, septiembre de 2003, pp. 4.

Además el Equipo asesor externo plantea que “como concepto general pretendemos trabajar en dos caminos al mismo tiempo, aquel que opera sobre las variables estructurales del desarrollo del ciudad, íntimamente relacionado con la agenda cotidiana y los temas de coyuntura. Pretendemos que cada unas de las etapas alimente la cotidianeidad como forma concreta de otorgar direccionalidad a las decisiones y avanzar de la misma manera en la construcción de un proyecto de futuro abordando las variables de fondo que hacen al desarrollo económico y social de la ciudad-partido”. Por otro lado, no existe Plan, “si no existe la red de actores institucionales que lo soporta. Esta es tal vez la diferencia más significativa entre un plan ‘escrito’ técnicamente sólido y una ‘herramienta de gestión del

³⁵⁸ Propuesta de Trabajo presentada por Monteverde en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición para el Plan Estratégico de Mar del Plata, septiembre de 2003, pp. 3.

cambio' en donde lo técnico le da soporte al proyecto y colabora en la construcción de esta red. Convencidos de esta orientación es que proponemos un proceso de trabajo que se desarrolle a modo de espiral, que parta de un núcleo básico y en la medida que crece transite por espacios similares pero cualitativamente diferentes. Son procesos no acabados sino enriquecidos por la incorporación de un número creciente de actores en ámbitos articulados de participación”³⁵⁹.

Así, de manera muy convencida, por supuesto, se nos informa que el Plan Estratégico logró que “las fuerzas vivas de la ciudad esten unidas, y han trabajado durante un transcurso de tiempo muy grande, nos acostumbramos a trabajar... Trabajamos de una forma horizontal, que es muy difícil” (Comision11). De tal modo que “hemos logrado convivir en un clima de trabajo y hasta te diría de cordialidad, instituciones tan diversas, tan, tan diversas (...) todos somos muy respetuosos de todos ¿no? Cuando se habla del Obispo, nos miran a FASTA, porque FASTA es una institución vinculada a todo esto. Pero aún cuando nos miren a FASTA, los comentarios son respetuosos hacia el carácter confesional. A su vez, si hablamos de los sindicatos, está la CGT presente... Se ha dado esto que es maravilloso, yo creo que es maravilloso, cuatro años prácticamente... no se ha dado en ningún momento que alguien se vaya por una enemistad manifiesta con otro. Y ha habido roces, ha habido problemas pero los hemos ido superando” (Comision8).

El Equipo asesor externo plantea que “para nosotros el núcleo básico de trabajo lo constituye la Junta Promotora y la Gestión Municipal, a los que se deberán incorporar algunas instituciones aún no incorporadas y que tienen capacidad de transformación. Sobre ese cuerpo se trabajará desde el inicio, no para que esté informado acerca del proceso sino para que sea quien lo lidere, que lo adopte como propio y que actúe en relación a los acuerdos que se vayan obteniendo. El trabajo con los actores locales será un tarea permanente en el desarrollo del plan y es desde los momentos iniciales del trabajo sobre los que se debe operar, colaborando en la adquisición de capacidad de lectura y visión estratégica de la situación actual, proyectándose a construcción de escenarios alternativos para el desarrollo de la ciudad. El trabajo técnico debe además poner en marcha un proceso

³⁵⁹ Propuesta de Trabajo presentada por Monteverde en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y

de interacción sostenida y constante que debe ir consolidando, fortaleciendo y dinamizando los equipos de trabajo y los actores alrededor del Plan, vigorizándolo en un proceso creciente de apropiación e involucramiento”³⁶⁰.

El Equipo asesor externo indica en su Propuesta de Trabajo que el desarrollo del trabajo se plantea en cuatro grandes etapas: 1) etapa de preparación: su duración es de 2 meses y tiene como objetivo fortalecer el trabajo entre el núcleo central de actores locales, consolidar el equipo técnico e iniciar la tarea de sistematización de información; 2) etapa de análisis: su duración es de 3 meses y persigue el objetivo de obtener una visión consensuada acerca de la situación de la ciudad, identificando las variables internas críticas que dificultan el desarrollo de la ciudad-partido; 3) etapa de diseño: su duración es de 4 meses y tiene como objetivo acordar un “Escenario Meta” luego de un proceso de análisis de escenarios posible que fortalezca la lectura estratégica de los actores locales. Señalar la direccionalidad de la tarea y los proyectos concretos que son necesarios poner en marcha para la concreción de los objetivos planteados, y 4) etapa de gestión: su duración es de 2 meses y se propone como objetivo iniciar la puesta en marcha de los proyectos de carácter estratégico, comenzar a construir un sistema de seguimiento y monitoreo del plan redefiniendo los roles de la Junta Promotora y del equipo técnico. Y es que “nuestra propuesta de que el plan se desarrolle en un período muy acotado (11 meses), obedece al criterio que este trabajo debe tener un impacto directo y decisivo en la gestión del gobierno local. Trabajando en estos plazos podemos hacer coincidir tiempos razonables para el desarrollo metodológico del proyecto, con los tiempos de la gestión política”³⁶¹.

Si bien esta propuesta de trabajo de Monteverde responde básicamente a la presentada en el concurso, de acuerdo a lo establecido en el cronograma del concurso, la tarea prevista era la de ajustar la misma con la Junta Promotora del Plan, para lo que se conformó una Comisión de Enlace, quien fue la encargada de mantener el vínculo con el equipo de trabajo. El trabajo con “la Comisión de Enlace, giró alrededor de aclaraciones,

Oposición para el Plan Estratégico de Mar del Plata, septiembre de 2003, pp. 4.

³⁶⁰ Propuesta de Trabajo presentada por Monteverde en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición para el Plan Estratégico de Mar del Plata, septiembre de 2003, pp. 5.

³⁶¹ Propuesta de Trabajo presentada por Monteverde en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición para el Plan Estratégico de Mar del Plata, septiembre de 2003, pp. 6.

explicitaciones ó desarrollos más amplios con relación a algunos puntos de la propuesta y particularmente en lo que hace a las características de los espacios de participación, las instituciones involucradas, las diferentes miradas de las mismas, las modalidades de trabajo. Junto a esta Comisión se organizó una actividad de trabajo los días 28 y 29 de noviembre³⁶². De este modo en la sede del Colegio de Martilleros y Corredores Públicos se realizó el “Primer Taller para el Desarrollo del Plan Estratégico de Mar del Plata”. La primera jornada consistió en la presentación pública y posterior disertación del responsable del Equipo asesor externo, en la que participaron setenta y tres asistentes. El arquitecto Monteverde expuso de manera sintética su propuesta de trabajo, los plazos de realización y posibles nudos de conflicto y, posteriormente, se abrió un espacio de preguntas e intercambio con el público presente.

En la segunda jornada, se realizó un taller para treinta y tres integrantes de la Junta Promotora, del Municipio y algunas instituciones sociales y de estudios urbanos y turísticos, limitándose así el número de participantes. En este taller, denominado “Expectativas & actores”, se trabajó sobre las perspectivas que genera el proceso de elaboración del Plan Estratégico, la identificación de obstáculos - facilitadores y la construcción de mapas de actores del Plan³⁶³. Este taller tuvo por objetivos a) identificar expectativas relacionadas con PEM (explicitar y nivelar las mismas); b) determinar alcance del PEM y su articulación con las expectativas y el involucramiento de los actores locales; c) identificar los nudos problemáticos de la ciudad y el partido (construcción del escenario actual); d) identificar Actores Locales estratégicos con relación a los nudos problemáticos identificados.

Como indica el Equipo asesor externo, la actividad desarrollada “nos permite fijar las siguientes ideas centrales para nuestro trabajo, algunas en carácter de ratificaciones explícitas y otras de un conjunto de temas claves a resolver en la primera etapa de

³⁶² Consideraciones para el ajuste de la Propuesta de Trabajo. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de Mar del Plata, diciembre de 2003, pp.1.

³⁶³ Taller “Actores & expectativas”, 29 de noviembre de 2003: consignas, material de trabajo y cuento “De Los Hombres Sensibles y Los Refutadores de Leyendas”.

trabajo”³⁶⁴. Respecto a las ratificaciones, en el documento anteriormente citado se sostiene que la validez de la propuesta metodológica vinculada al enfoque del tema, vale decir, la relación íntima planteada entre planeamiento estratégico, desarrollo local, gobernanza y el desarrollo de capacidades “estratégicas” en los actores locales mantiene su total vigencia, ya que esta mirada se ajusta totalmente al caso Mar del Plata. De este modo, el Equipo asesor externo afirma en este documento que “la idea del proceso de planificación como ‘excusa’ para la conformación de un espacio de concertación de actores locales que permita inaugurar una nueva etapa en los modos de gestión de ciudad y la posibilidad concreta de repositionar a Mar del Plata. Se visualiza entre los actores locales una mirada de expectativas abiertas sobre el futuro, la posibilidad de cambios en el escenario de desarrollo regional, la oportunidad de marcar una modificación de la tendencia declinante que caracterizó la última década y que en esa perspectiva de transformación hay un espacio importante de decisiones locales. En este sentido la propuesta de trabajo enfocada a la puesta en marcha de un ‘proceso de aprendizaje colectivo’, que permita coincidir sobre la visión presente, indagar escenarios futuros y orientar acciones y recursos en función de un proyecto de transformación, ubica correctamente al plan en relación a la mirada actual de los protagonistas de la ciudad. Las Instituciones y personas relacionadas con el Plan abonan este concepto, no obstante no en todos los casos aparece claro el ‘cómo’ hacerlo y en este sentido el Plan puede realizar este aporte desde lo técnico y metodológico”³⁶⁵.

En relación a los tiempos de desarrollo, es un tema que el Equipo asesor externo pretende reforzar, más allá de los necesarios ajustes que se deberán realizar a partir de la puesta en marcha concreta de este proceso³⁶⁶. La idea que se comienza a instalar, es que el 2004 es el

³⁶⁴ Consideraciones para el ajuste de la Propuesta de Trabajo. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de Mar del Plata, diciembre de 2003, pp.1.

³⁶⁵ Consideraciones para el ajuste de la Propuesta de Trabajo. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de Mar del Plata, diciembre de 2003, pp.1.

³⁶⁶ Desde el Equipo asesor externo se puntualiza que “nosotros propusimos el tema de los 11 meses para poder conjugar dos cuestiones. Una era garantizar un mínimo de desarrollo técnico que pensábamos que era un estándar aceptable y enganchado con los tiempos factibles, posibles y útiles para una gestión de ciudad y para una gestión también de gobierno (...) Lo de los 11 meses estaba puesto también en función de que podemos empezar en febrero y poder cerrar en diciembre, entonces decir ‘este es el año del Plan’. No era un plan que empezaba en febrero y ‘lo vamos a tener listo en junio del 2005’. O sea, podemos decir ‘este es el año del Plan’, ‘a fin de año vamos a tener un Plan dotado como con un horizonte como más cierto, más preciso, más alcanzable, más realizable’. Y en este tiempo más ajustado había, y creíamos que podíamos garantizar un estándar correcto de Plan. Digamos, era como que priorizábamos, o sea, es preferible, digamos un producto 7 en el tiempo 10, antes que un producto 10 en el tiempo 7” (Equipo1).

año del Plan, ya que permite que los actores locales “visualicen horizonte mediatos, alcanzables, próximos y que por otra parte coincide con el primer año de gestión del gobierno local. La valoración de que el Plan no es ‘un sueño eterno’, que está al alcance de la mano, que tiene un horizonte lo suficientemente lejano como para que no se lo considere una nueva etapa de improvisación y por otra parte lo suficientemente cercano como para que no se presente el plan como un proceso de trabajo prolongado, que nunca se termina de concretar y/o visualizar en proyectos visibles”. En ese sentido, “valoraremos los tiempos tanto como la calidad de lo producido, traduciéndolo con más claridad y asumiendo algún riesgo con la afirmación, la mejora de la calidad del producto no será excusa para plazos interminables. Debemos garantizar calidad de producto acotados al tiempo y plazo establecido. En todos los casos deberemos tener en claro la etapa que estamos transitando dentro de un ‘proceso’ de planeamiento estratégico en donde este período de once (11) meses es la del acuerdo y la concertación acerca de directrices de desarrollo y proyectos integrados que permitan aproximar a los objetivos planteados. Es decir, no acaba en los once meses, y siguiendo la idea de proceso en ‘espiral’ planteado en nuestra propuesta, estaremos volviendo sobre los temas con niveles más profundos y más amplios de trabajo”. Por tanto, hay que tener en claro la importancia de los 11 meses de trabajo³⁶⁷, pues “nos impone acelerar el inicio de la tarea, febrero tiene que ser el mes 1 de este trabajo. El alejarnos de esta fecha significa trasladar el cierre del Plan al año 2005, y si bien es cierto que la ciudad ‘no será una catástrofe’ si esto sucede, nos deberá quedar en claro que no estamos aprovechando una oportunidad singular que como tal no encontraremos a menudo. Los valores simbólicos, los ‘botones de muestra’, las señales hacia la sociedad, ese

³⁶⁷ Se nos comunica que “la estrategia que se siguió (la de los 11 meses) fue acertada, es decir, no ir a fondo o con el grado de detalle (...) Y bueno, ya te digo, siempre tenes que perder algunas cosas para ganar otras. De todas maneras, dados los objetivos de la planificación yo creo que estuvo perfecto porque si uno quiere ahora avanzar en algunos aspectos determinados, puede armar planes específicos en el desarrollo de determinadas áreas, o qué se yo, en deportes, en industrias culturales o en lo que sea, uno puede avanzar un poquito más profundamente y eso es lo que se va a hacer frente a determinados proyectos. Así que en ese sentido, a mí me parece que la estrategia que se siguió fue buena, a pesar de que yo particularmente discutí con Monteverde por esa razón, porque a mí me gustaba tener un poco más de tiempo y profundizar los temas, por mi formación, pero en realidad yo en el Plan Estratégico también aprendí muchas cosas, que los tiempos políticos son mucho más cortos y uno tiene que rápidamente tomar decisiones y tener un producto sobre la mesa, aún cuando el nivel de profundidad no sea el óptimo” (Equipo3).

conjunto de variables intangibles están fuertemente relacionados con el éxito de estos procesos”³⁶⁸.

Respecto a los ajustes que son necesarios introducir, el Equipo asesor externo los clasifica en dos grupos de acuerdo a la urgencia de decisión: los temas de primer orden y los temas de segundo orden. Los primeros temas son los siguientes:

1) Modalidad de participación y mapa de actores locales: Este constituye el tema central para abordar y resolver en el corto plazo, pues, como indica el Equipo asesor externo, en reuniones de trabajo, entrevistas, charlas informales y particularmente en el taller el tema resulta recurrente. De la lectura inicial “que como equipo pudimos hacer del taller del trabajo, se registra lo siguiente ... *“...Las expectativas en sus aspectos negativos se presentan a través de los Refutadores de Leyendas. La representación social del Plan en los aspectos negativos gira en torno de los actores hasta ahora involucrados poniéndose en duda su representatividad, asociado con la ausencia de participación de actores que se consideran importantes en tanto poder de decisión local...”* (las cursivas son del documento). En todos los casos hay una idea de que es necesario ampliar los niveles de participación, lo que no está tan claro es “hasta dónde” (como criterio) y “a quienes” concretamente. Dentro de la mirada de las Instituciones más involucradas se plantea que las organizaciones más vinculadas a las temáticas sociales, las asociaciones de vecinos, etc. no están incluidas. Por otra parte surgen ciertos “temores” por la posibilidad de que algunas Instituciones trasladen sus disputas internas ó sectoriales hacia adentro del proceso del Plan. Otras opiniones, plantean que la ausencia de estos actores restará amplitud e integralidad al proyecto local, cerrándolo hacia miradas más profesionalistas y empresariales. No obstante en todos los casos se visualiza la complejidad en la incorporación amplia de Instituciones ya que... *“... manifiestan la dificultad de lograr consensos y acuerdos entre “todos” los sectores involucrados en la vida de la ciudad, identificando como obstáculo a sectores/grupos de poder en manos de quienes se encontrarían las decisiones locales como saboteadores de la iniciativa de un espacio de participación y planificación. Los participantes comparten códigos comunes, ya que*

³⁶⁸ Consideraciones para el ajuste de la Propuesta de Trabajo. Metodología para la elaboración del Plan

parecen no necesitar nombrar a éstos grupos a los que rotulan como “siempre los mismos”. Aparece instalada, dentro de la visión colectiva una división de la sociedad entre los que tienen poder (los que toman las decisiones, con intereses particulares y sectoriales) y el resto que no tiene poder...”. En este sentido el Plan... “es considerado como herramienta, parece posicionado y ligado al segundo grupo mencionado. (Se escenifica una contradicción entre poderes instaurados versus ideas renovadoras)...” (las cursivas son del documento)³⁶⁹.

El Equipo asesor externo afirma que se debe convenir en que la cuestión “¿estamos todos?” es recurrente en estas etapas de lanzamiento de los planes. Por ello, en “nuestra propuesta de trabajo queda en claro que estamos proponiendo un proceso creciente de participación, ascendente en espiral, pero que no involucra a ‘todos’ en la definición explícita del término”. Así, se establecen las siguientes diferencias: Primera definición: “Proponemos una representación institucional, como estrategia para el fortalecimiento Institucional local, más allá de reconocer la crisis de representatividad de las Organizaciones. Esto nos llevará a indagar acerca de las mismas evitando caer en ‘Instituciones sellos’, sin por eso caer en la valoración excesiva de los individuos en forma aislada. Debemos entonces ampliar el universo de actores involucrados de carácter Institucional”.

Segunda definición: Participación relacionada a los temas críticos “que hacen al desarrollo económico social de la ciudad-partido”. Esto excluye “la participación de ‘todas las organizaciones’ sea cual fuere su origen o tarea. Estamos planteado un proceso de planeamiento estratégico, que abordará los temas y proyectos claves para el desarrollo de la ciudad, esto significa no trabajar con todas las temáticas y todos los problemas, por lo tanto no se hace necesario trabajar con todas las Instituciones existentes. De allí el primer esbozo de trabajo acerca de la detección en el taller de lo que se visualizan como las temáticas centrales que dificultan el desarrollo de la ciudad, y a partir de allí armar el mapa de actores vinculados. Este ejercicio es el que se deberá profundizar y completar en los dos primeros

Estratégico de Mar del Plata, diciembre de 2003, pp.2.

³⁶⁹ Consideraciones para el ajuste de la Propuesta de Trabajo. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de Mar del Plata, diciembre de 2003, pp. 2-3.

meses de trabajo de manera de poder iniciar las actividades participativas del plan con el conjunto más representativo de Instituciones locales”.

Tercera definición: Participación en el Plan, no significa incorporación a la Junta Promotora. En muchos casos se percibe “que la forma de ampliar los espacios de participación es incorporando más Instituciones a la Junta Promotora. Tal vez este criterio resultó adecuado para las etapas recorridas por el Plan de Mar del Plata, no obstante los espacios centrales de trabajo de la Agenda 2004 del Plan, ‘los Talleres’, serán las instancia más significativa de debate y acuerdos. Por este motivo entendemos que el esfuerzo mayor debe estar dado para que las Instituciones se involucren en estos espacios”³⁷⁰.

Para el Equipo asesor externo una primera lectura de las instituciones identificadas como vinculadas a los temas centrales o nudos críticos y la comparación con las organizaciones vinculadas al Plan, dan cuenta real de este déficit, aunque todavía tiene un carácter muy general. Por ello, el inicio del trabajo del Equipo técnico local, el análisis de la información existente en la ciudad y la realización de las entrevistas a informantes claves, les dará los elementos suficientes para ajustar el mapa de actores y precisar a los que faltan incorporar. Asimismo, una sólida tarea de relacionamiento y comunicación institucional permitirá un acercamiento entre actores, y la continuidad y los avances de las tareas de elaboración del Plan irán consolidando el proceso.

2) Conformación del Equipo técnico local: Tal como lo solicitaban las bases del llamado a Concurso de Asesoría, y como se ratificara en la propuesta, la conformación del Equipo técnico local “es de fundamental importancia para el desarrollo de la tarea y marca el momento real de inicio de las tareas de formulación del Plan. A partir de la conformación del mismo entran a correr los plazos de tiempos definidos en la Agenda de trabajo. Para ello se discutieron y aprobaron en reunión de Junta Promotora de fecha Viernes 12 de diciembre de 2003, “la conformación del mismo, los perfiles y aptitudes profesionales como así también la adopción de la modalidad del llamado: Selección de personal. Esta

forma de selección se realiza con el objetivo de acelerar los tiempos de conformación del Equipo Técnico, de incorporar otras instancias de evaluación tales como entrevistas personales, test y ejercicios de trabajo grupal, de manera de ponderar no solamente los conocimientos específicos que requiere el cargo, sino particularmente la adaptación a los perfiles específicos de la tarea: facilitadores de un proceso de concertación de los actores locales”³⁷¹. Luego de lo discutido, este documento plantea que se elevaron una serie de puntos para ser considerados por la Comisión Técnica, encargada de formalizar el llamado, para la selección de los profesionales del Equipo técnico local del Plan.

3) Vinculación Plan Estratégico / Gestión Municipal: A partir de su Propuesta de Trabajo, el Equipo asesor externo plantea la particular importancia que le otorgan a la relación del Plan con la Gestión del Gobierno Local. Pero más allá de las consideraciones conceptuales sobre el tema “es preciso acordar las formas concretas que materializarán esta idea, a través de qué instancias, con qué actividades, se llevarán adelante. Esta claro que la más inmediata es la participación activa de la gestión en el proceso de elaboración del Plan y en cada una de las Instancias participativas, pero estamos buscando una relación más estrecha y operativa. Siguiendo nuestro planteo propiciamos la conformación de un Equipo Técnico Municipal, a modo de ‘espejo’ del Equipo Técnico Local”.

El Equipo Técnico Municipal será el encargado de vincular el Plan Estratégico con la gestión cotidiana del Municipio, y participará en “la elaboración de los documentos de base, los documentos síntesis, pero no será su responsabilidad la elaboración de los mismos. Esta última idea está planteada para que el equipo del Municipio aporte su conocimiento específico, pero que no cargue con la responsabilidad de la tarea de gestión del Plan Estratégico, su actividad de base estará dada en el Municipio recogiendo el conocimiento y visión desde ese rol, de manera de involucrar la mirada ‘estratégica de la coyuntura’. Esta propuesta no invalida, sino complementa la surgida en la reunión de Junta Promotora para que el municipio aporte profesionales a cada área temática de manera de

³⁷⁰ Consideraciones para el ajuste de la Propuesta de Trabajo. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de Mar del Plata, diciembre de 2003, pp. 3-4.

³⁷¹ Consideraciones para el ajuste de la Propuesta de Trabajo. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de Mar del Plata, diciembre de 2003, pp. 4.

aprovechar esta instancia de trabajo y formación de manera de tener un sólido respaldo para las etapas posteriores de implementación y gestión”. Ambas propuestas son complementarias y no excluyentes, de ahí que “es de nuestro interés contar con este equipo del municipio, que se relacione a través de lo cotidiano, queremos introducir “coyuntura en los estratégico” y “mirada estratégica para los temas coyunturales”. Esta etapa de ajuste se debe realizar trabajando estrechamente con el Gobierno Local, en reuniones y talleres de trabajo “que tengan por objetivo precisar este vínculo plan-gestión. Estas actividades deben desarrollarse en el mes de inicio de las tareas: febrero”³⁷².

4) Logística y equipamiento: Respecto a este punto, el Equipo asesor externo indica que de la misma manera que es necesario la conformación del Equipo técnico local, es a la vez indispensable el contar con el lugar de trabajo, y que “si bien es posible funcionar un primer mes en condiciones más flexibles, el plazo del mismo no debería ser mayor a un mes. En esta primera etapa hay muchas actividades relacionadas a la búsqueda de información, realización de entrevistas, grupos focales, etc. por lo que se pueden realizar tareas por fuera del espacio de trabajo. El Colegio de Agrimensores es un buen sitio para transitar esta etapa en el caso que fuere necesario, luego de este período debemos contar con espacio específico de trabajo y equipamiento correspondiente”³⁷³. En relación al tema de lugar y equipamiento, en este documento se remite a lo planteado en la Propuesta de Trabajo³⁷⁴.

En dicha propuesta³⁷⁵, el Equipo asesor externo presenta la inversión total estimada para el Plan Estratégico de Mar del Plata, para el desarrollo en 11 meses y con apoyo externo, y que es la siguiente:

▪ Costo mobiliario	5.300 pesos
▪ Costo tecnología	21.750 pesos

³⁷² Consideraciones para el ajuste de la Propuesta de Trabajo. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de Mar del Plata, diciembre de 2003, pp. 6-7.

³⁷³ Consideraciones para el ajuste de la Propuesta de Trabajo. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de Mar del Plata, diciembre de 2003, pp. 7.

³⁷⁴ Hasta la actualidad, el Equipo técnico local ha trabajado en una sala del Colegio de Agrimensores.

▪ Costo material talleres	850 pesos	
▪ Costo equipamiento oficina técnica		27.900 pesos
▪ Equipo técnico local	85.800 pesos	
▪ Gastos de funcionamiento	16.500 pesos	
▪ Talleres de trabajo	4.950 pesos	
▪ Asesoría metodológica	35.200 pesos	
▪ Actividades eventuales	4.400 pesos	
▪ Funcionamiento equipo		146.850 pesos
▪ Equipo de apoyo externo	162.000 pesos	
▪ Equipo asesor externo		162.000 pesos
▪ Costo estimado elaboración Plan Estratégico Mar del Plata		336.750 pesos

Desagregado por etapas (valores estimados)

▪ Preparación	61.230 pesos
▪ Análisis	91.840 pesos
▪ Diseño	122.450 pesos
▪ Gestión	61.230 pesos

En relación a los temas de segundo orden, es decir, el funcionamiento de la Junta Promotora y las actuales Comisiones de trabajo, el Equipo asesor externo indica que “la actual modalidad de organización y funcionamiento de Junta Promotora y Comisiones de trabajo, han tenido su lógica a partir de las tareas que imponía la etapa de desarrollo del Plan. El inicio de una nueva etapa de Elaboración del Plan, demandará un ajuste de la misma, a partir de nuevos temas y métodos de trabajo y la incorporación de nuevos actores al proceso. La adecuación de las formas de organización y funcionamiento, no tienen recetas pre-establecidas y suelen ser el producto de lo que los actores locales entiendan como las más amigables para la etapa que se transita. A partir del análisis de otras experiencias “se visualiza como constante que las formas de organización institucional van cambiando, las etapas preparatorias, de elaboración, de implementación y gestión de proyectos presentan formatos diferentes: Comisiones por ejes temáticos, Comisiones de

³⁷⁵ Propuesta de Trabajo presentada por Monteverde en el Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y

líneas estratégicas, Comisiones de Proyectos, Comisiones de seguimiento. Estas modalidades surgieron de un diálogo abierto entre los actores en la medida que se consolidan los marcos de cooperación y confianza entre las Instituciones. Por este motivo es que nos parece conveniente y necesario abordar el tema, en la tanto que se promueva el avance en el trabajo concreto para que el ejercicio de estas las nuevas formas de participación vayan haciendo lo suyo en el ‘proceso de aprendizaje colectivo’”.

6.3.2. Selección del Equipo técnico local.

Respecto a la búsqueda del Equipo técnico local, entre el 2 de enero y el 6 de febrero de 2004 estuvo abierto el “Registro de Inscripción Aspirantes a conformar el Equipo técnico local”. Cabe aclarar que la fecha inicial de cierre fue pospuesta respecto a la que se especificaba en la convocatoria (30 de enero). No obstante, también existe una diferencia con lo que Monteverde planteó en su documento de ajuste de la propuesta metodológica, ya que el periodo en que debía estar abierto el registro de inscripción para los aspirantes a conformar el Equipo técnico local era del 22 de diciembre de 2003 al 30 de enero de 2004.

El concurso fue abierto para cubrir los cargos de Coordinador del Equipo técnico local y cuatro responsables de áreas temáticas, entre las que estaba la de comunicación. Como indica un informante, la introducción de esta área es “precisamente la innovación que hace Roberto con lo tradicional, porque si vos quieres comparar con otros planes estratégicos, con la teoría, creo que acá hay un hecho verdaderamente innovador. Ni Jordi Borja y ni Toni, ninguno habla de la comunicación como aporte importante, no excluyente de alguna manera, pero importante, y que contribuye a fortalecer algunos de los paradigmas de la planificación estratégica como es la participación” (Equipo6).

En el régimen de evaluación de las bases de la convocatoria se determinaba que se evaluarían los antecedentes de los aspirantes en función de las condiciones de presentación (artículo tercero), de las causales de rechazo (artículo cuarto), de las tareas de desarrollar

Oposición para el Plan Estratégico de Mar del Plata, septiembre de 2003, pp. 50.

por el Equipo técnico local (según lo dispuesto en los artículos segundo, tercero y cuarto), y de los siguientes requisitos a cumplimentar: 1) título de grado o formación equivalente, vinculado al cargo respectivo; 2) antigüedad en la profesión o experiencia equivalente a un mínimo de 5 años; 3) radicación previa en el Partido de General Pueyrredon por un mínimo de 5 años, y 4) postulación en un solo uno de los cargos a cubrir. Además se determinaba que se practicarían pruebas (test) individuales destinadas a ponderar la información, capacitación y adiestramiento de los aspirantes en las temáticas requeridas y se desarrollarían entrevistas particulares a efectos de evaluar los conocimientos y aptitudes en virtud de lo dispuesto en las especificaciones de la convocatoria para cada cargo a cubrir. De este modo, un informante nos indica que “lo que pasa es que lo más fuerte era una serie de entrevistas realizada por el equipo de Monteverde. Y hubo dos talleres... más que talleres eran simulacros, a todos los que nos habíamos inscripto nos hacían pasar por toda una serie de circunstancias y los tipos observaban (...) Me parece que se hizo un hincapié no se si excesivo, pero que yo no me esperaba, en el carácter de la gente, en la personalidad. Además de los conocimientos técnicos, a ver si la gente se bancaba procesos participativos, discusiones, paciencia” (Equipo4).

Existen otras diferencias entre lo que Monteverde planteó en su documento de ajuste de la propuesta metodológica y las bases de la convocatoria para la selección de los integrantes del Equipo técnico local. Por un lado, en el artículo octavo de estas bases dedicado a las tareas a desarrollar por el Coordinador del Equipo técnico local se agrega a las propuestas por Monteverde la de “ceñirse a los lineamientos generales determinados por la COMIPEM (Comisión Mixta)”³⁷⁶. Este tipo de relación se manifiesta en las mismas reuniones de la Comisión Mixta, por ejemplo, cuando el representante del Colegio de Ingenieros, “Sr. Ovcak, se manifiesta con la misma inquietud y se preguntó ¿cómo se seleccionó la gente que participó en los Talleres?, sugiriendo que se debe tener conocimiento sobre quienes participan. A su vez el Sr. Palópoli ensaya la siguiente propuesta, podría confeccionarse una lista de participantes tentativa, que no impida la participación, pero que permita una rutina de participación ordenada”. O cuando, por su parte, el representante de la Asociación de Empleados de Casino, el “Sr. Golato se preguntó ¿la Comisión Mixta tiene el

³⁷⁶ Bases de la convocatoria para la selección de los integrantes del Equipo técnico local, diciembre de 2003.

Cronograma de Actividades del Sr. Monteverde (Equipo Técnico) y la decisión política?, si, pero Monteverde no tiene libertad política, creo que tendríamos que ver si le damos la libertad política para hacer las listas de participantes. En coincidencia con el Sr. Donsini el Sr. Palópoli, reitera cuando se firmó el Contrato con el Sr. Monteverde, se correlacionaron los pagos con el avance de los trabajos, los cuales surgían de la Metodología que aprobamos oportunamente, pero no miramos como se invitaban a participar a los actores sociales. O, cerrando el tratamiento del tema, el representante del Centro de Constructores y Anexos, “el Sr. Palópoli propone habilitar canales de participación, con listados previos, que sean aportados por las Instituciones, donde se incluya a empresas como EDEA, CAMUZZI, TELEFÓNICA, se aprueben en la Comisión Mixta y se pongan a disposición del Equipo Técnico, lo cual es aprobado, lo mismo que confección de informes permanentes y la participación del Sr. Monteverde en un segmento de la reuniones de la Comisión Mixta”³⁷⁷.

Y para el caso de las tareas específicas a desarrollar por los responsables de las cuatro áreas temáticas se cambia la formulación, al indicarse que, en vez de “sus tareas serán coordinadas por el Coordinador Técnico del Proyecto”³⁷⁸, deberán “Ceñirse a las orientaciones establecidas por el *Coordinador del Equipo Técnico Local*”³⁷⁹. Creemos que este agregado y reformulación de enunciados no es inocente, tanto para el caso del Coordinador como para los responsables de las áreas temáticas, pues implica establecer desde un inicio ciertas relaciones entre la Comisión Mixta y el Equipo técnico local. Por otro lado, en los incisos de las aptitudes requeridas a los responsables de las áreas económico-productiva, urbano ambiental y socio-institucional, si bien se incluyen para el responsable del área socio-institucional el punto “Actores y redes institucionales” propuesto por Monteverde con el nombre “Reconocimiento de actores y redes institucionales locales”, en el área económico-productiva y en la urbano-ambiental se omiten los puntos “Actores económicos locales” y “Actores locales del proceso de construcción y desarrollo urbano-ambiental”. Estas omisiones son significativas en la medida en que muestran la

³⁷⁷ Actas de las reuniones de la Comisión Mixta del Plan Estratégico de Mar del Plata, Acta N°79.

³⁷⁸ Consideraciones para el ajuste de la Propuesta de Trabajo. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de Mar del Plata, diciembre de 2003, pp.6.

³⁷⁹ Bases de la convocatoria para la selección de los integrantes del Equipo técnico local, diciembre de 2003.

premeditación con la que los encargados de confeccionar estas bases quisieron restar a las aptitudes requeridas en cuanto a identificar a determinados actores económicos locales y aquellos relacionados con las actividades relacionadas con la construcción³⁸⁰. Y esto es mucho más relevante teniendo en cuenta la composición de la Junta Promotora.

Para realizar la selección de los integrantes del Equipo técnico local se designó dentro de la Comisión Mixta a los jurados y veedores que conformarían la Comisión Asesora de acuerdo con lo establecido en las bases de la convocatoria. La composición de esta Comisión fue la misma que en el Concurso para el Asesor metodológico. Estuvo integrada por siete miembros titulares con calidad representativa o especialista, que disponían de voto decisorio, y veedores. Es decir, estaba conformada por tres miembros en representación de la Comisión Mixta, dos de la Comisión Técnica de la misma, dos especialistas y tres veedores. La única diferencia fue que se establecía que los dos miembros especialistas serían integrantes del Equipo asesor externo encabezado por Monteverde y no especialistas invitados como en el anterior concurso. Sin embargo, “prevaleció el criterio de la Comisión Mixta, fue un criterio político más que otra cosa” (Independiente14). Además, se estableció que el dictamen de la Comisión Asesora sería único y aprobado por unanimidad o mayoría simple determinando el orden de méritos para los aspirantes a los cargos correspondientes a responsables de áreas temáticas.

No obstante, existieron “algunos pruritos en algunas instituciones participantes con algunos de los candidatos” (Comision5)³⁸¹, ya que “cuando hubo que elegir el técnico de comunicación, una de las Universidades, no la estatal, dijo que no era conveniente elegir a un individuo porque ese individuo no tenía una buena relación con el dueño del diario, y el

³⁸⁰ Uno de los informantes nos dice que “una de las cuestiones que más jugaron a mi favor y que hacían que me tranquilice era el tema de tener respaldo político y de no generar fantasmas, tanto a nivel institucional o a nivel político. Digamos, por mi paso previo por otros lugares he podido trabajar bien con gente de otros sectores políticos y entonces, no generaba, digamos, temores que por ahí las otras personas podían generar, a nivel de exposición, digamos, otro despliegue de poder que en mi caso tranquilizaba que no tenga ese perfil. Me parece que eso también ayudó. Por haber sido una persona de militancia política conocida, no oculta, haber estado en otra gestión de gobierno, pero en ese desempeño y en ese hacer desde lo político y desde la función pública, el haber podido trabajar con gente de diferentes colores políticos, de diferentes hasta líneas internas, sin haber tenido problemas y trabajar bien” (Equipo2).

³⁸¹ Como nos comenta un informante, “en el segundo concurso pusieron uno de FASTA, uno de la Municipalidad, uno de la UCIP, es decir, los candidatos que ellos querían que estuviesen ahí” (Independiente16).

dueño del diario es un tipo muy poderoso. Todos los demás aceptaron eso y por lo tanto pusieron a este tipo que tiene una buena relación” (Comision9). Más concretamente, el responsable del área de comunicación “se cambió con la excusa de que el que había salido en el primer puesto se llevaba mal con Andrey Iglesias, entonces eligió al representante de la Universidad FASTA, que había salido en segundo lugar. Y supuestamente la Comisión Mixta no podía alterar el orden de las áreas. En lo único que tenía competencia la Comisión Mixta era en el coordinador” (Independiente14)³⁸². De esta manera, terminaron eligiendo para esta área a un candidato que es actualmente profesor en la Universidad FASTA.

Un punto importante para destacar es que para el cargo de Coordinador del Equipo técnico local la Comisión Asesora elevaría a la Comisión Mixta un dictámen único y aprobado por unanimidad o mayoría simple, el cual contendría tres o más postulantes que reunieran la experiencia, conocimientos y aptitudes requeridas. La importancia de este punto reside en que en el proceso de selección del Coordinador del Equipo técnico local se dio el caso de que la Comisión Asesora optó sólo por dos aspirantes a ocupar ese cargo, posteriormente los desestimó y optó por designar como Coordinador a la que había sido seleccionada para ocupar el área socio-institucional. Un informante nos relata que “quien seleccionaba era el Asesor metodológico y yo no sabía que había una instancia de decisión política que estaba reservada a esta Comisión Mixta. En realidad, la Comisión Mixta tuvo más injerencia de la que estaba estipulada, porque la Comisión Mixta se reservaba el derecho, digamos, tenía la última decisión en la Coordinación general del Equipo técnico local. Digamos, el cargo de Coordinador del Equipo técnico local era en la única situación en que decidía la Comisión Mixta. Tenía que haber tres postulantes y sobre esos tres podía decidir la Comisión Mixta. No así con el resto de los referentes de las áreas temáticas, económico, social, comunicación y urbano-ambiental. Y en este caso habían quedado dos personas, que ya te deben haber planteado los nombres, que estaban muy vinculados, habían tenido mayor nivel de exposición con el anterior gobierno, por ahí yo tenía otro perfil. Sí, era Petrillo y Castorina (actualmente miembro de la Comisión Mixta en representación del Colegio de

³⁸² Como contrapunto, Florencio Aldrey Iglesias indica que “no es que tenga amistades políticas, es que siempre he tratado de ayudar a los políticos con nuevos proyectos empresariales. En Argentina soy respetado, puedo ir con la cabeza muy alta a todas partes, no me siento envidiado” (Véase “Soy respetado, puedo ir con la cabeza muy alta a todas partes”, en http://www.elcorreogallego.es/periodico/20040425/Santiago_/N250727.asp).

Arquitectos) que quedaron. Entonces el primer argumento era que no eran tres, todo esto por comentarios porque tampoco estaba yo en esas reuniones” (Equipo2). La razón fue que, a pesar de que “la Comisión Asesora había designado un dúo, la Comisión Mixta no quería que estuviera ninguno de los dos, Petrillo porque había sido Rector y había desaparecido una cierta cantidad de plata... era un tipo que estaba como muy desprestigiado, no lo querían, y a Castorinas por su desprestigio cuando estuvo en la Secretaría de Obras en la gestión de Aprile” (Independiente14).

Por ello se acordó seleccionar para este cargo de coordinación a la que había sido seleccionada como responsable del área socio-institucional, y adjudicando esta área a la segunda en el orden de mérito. Sin embargo, la persona designada “cuando se enteró que el representante de la Municipalidad era determinada persona no quiso estar, y dijo ‘con esa persona no trabajo’ y renunció” (Equipo4), por lo que hubo que seleccionar a otro candidato, y para ello se “hicieron una serie de entrevistas a algunos de los que se habían presentado y a otra gente que no se había presentado. En realidad es más bien por amiguismos con el Equipo Local que por otra cosa. Damián, en este caso, trabaja con la hermana de Candelaria en la Facultad, y Candelaria le dijo ‘por qué no vas, te hacen una entrevista, fijate’. La entrevista estuvo bien, por lo menos convenció y quedó Damián” (Independiente14).

Por otra parte, se presentaron 141 postulantes a ocupar los cinco cargos³⁸³, cuya distribución es la siguiente: Coordinador 14,89% (21), Responsable del área urbano-ambiental 22,70% (32), responsable del área económico-productiva 14,18% (20), responsable del área socio-institucional 17,73% (25) y responsable del área de comunicación 30,50% (45)³⁸⁴. Así, a fines de marzo de 2004 quedó conformado el Equipo técnico local, quedando integrado por Candelaria Costa, como Coordinadora; Ana Rearte, en el área económico-productiva; Damián Wraage, en el área socio-institucional; Guillermo

³⁸³ “Sí, seguí este proceso, pero ya estaba todo digitado. Supuestamente se hizo todo un concurso de antecedentes, se presentaron los papeles, estaba todo muy legal, pero había gente que tenía que estar allí” (Independiente8).

³⁸⁴ www.planestrategicomdp.com.ar.

Bengoa, en el área urbano-ambiental, y Adrián Lomello, en el área de comunicación³⁸⁵. Y de acuerdo a la propuesta metodológica del Equipo asesor externo, se incorporaron también al Equipo técnico local representantes del Municipio en tres de estas áreas, para que “pudieran ser quienes mantuvieran la articulación casi permanente con el ámbito municipal, que tuvieran que ver con las cuestiones programadas y con los procedimientos y demás. En mi caso, a mí me designa el intendente para integrar el Equipo técnico local” (Equipo5).

Los representantes del Municipio fueron Daniel Savina en el área económico-productiva, Leticia González en el área socio-institucional y Héctor Bonavena en el área urbano-ambiental³⁸⁶. Además, “cada una de las áreas temáticas en las que estaba dividido el trabajo del Plan, estaba integrada por dos de acá, y en el caso de comunicación de uno sólo, más un referente del Equipo de Rosario” (Equipo5). Hay que destacar que el papel fundamental del Equipo asesor externo en todo el proceso nos es reiteradamente remarcado. Por ejemplo, un informante indica que “el trabajo de Monteverde ha sido descomunal, tienen un equipo armado para esto. Y los lunes era ‘esta semana tal tal y tal’, metodológicamente ayudó mucho en la organización, muchísimo. Sin el Equipo externo esto no era posible” (Equipo2).

Por ello, una vez conformado el Equipo técnico local, el Equipo asesor externo comienza a transmitirles su propuesta metodológica y las etapas que debían enfrentar a lo largo del 2004, proceso en el que “lo que me parece que le agrega el Equipo externo tiene que ver con la rigurosidad, con la mirada externa, incluso te diría de auditoría, consultoría, donde los plazos están marcados, las pautas son éstas, tenemos que llegar acá” (Equipo5). Un informante nos relata que “hubo como quince días de preparación previa. O sea, hubo una charla de Monteverde, nos contó cómo era la metodología y después nos dio a cada uno tareas y que cada uno contara desde su área cómo veía a la ciudad, se hizo una especie de taller de como una semana en el que cada uno contó cómo veía su área” (Equipo4). Las

³⁸⁵ “La tarea de coordinación tenía que ver con organizar las tareas como para que lo que lo había sido producto en la instancia anterior sea el insumo para la próxima, o sea, procesar toda la información, y mucha insistencia y mucho trabajo en todo lo que tiene que ver con la convocatoria y el armado y la logística que permitía que las actividades se lleven a cabo” (Equipo2).

primeras tareas de Equipo técnico local “tuvieron que ver con la identificación de actores para cada una de las áreas temáticas y con las entrevistas a los actores, estos que considerábamos referentes de cada tema, en abril de 2004” (Equipo5).

6.3.3. Corporativismo y Agencia de Desarrollo Local.

Retomando el hilo introducido en el marco teórico sobre la capacidad de determinados actores locales de liderar el proceso de desarrollo local, y definido como una máquina para lograr consensos y definir objetivos o acciones estratégicas, por medio del instrumental de la planificación estratégica, qué ocurre cuando “hay resortes que la ciudad no maneja” (Equipo5), y se habla, continuamente, en la información recogida de clientelismo, de asimetrías de información, de ocultamiento de datos, y que se pide como colofon del Plan Estratégico armar una Agencia de Desarrollo Local, pues “lo pidió el intendente y lo pidió la Comisión Mixta, elaborar una propuesta” (Equipo2). Y la propuesta estaba en articular la Agencia de Desarrollo Local con la Comisión Mixta, asumiendo que quien “tiene mucho peso para decidir es el Municipio, digamos, y me parece que es lo más lógico en este momento. El Municipio, y cuando me refiero al Municipio me refiero al Ejecutivo y al Legislativo, porque es quien ha financiado la mayor parte de este proceso, porque, digamos, hay algunas cuestiones que no se pueden desconocer” (Equipo2), como son los condicionamientos políticos³⁸⁷, y ello en un contexto en que el se “sigue teniendo mucho miedo al tema de la participación, desde todos los sectores, no solamente desde los políticos tradicionales. Los empresarios... Ibas a una reunión de la Comisión Mixta después de un taller en los barrios y los tipos te decían ‘¿y, fue muy duro?’, como si te hubieras ido a

³⁸⁶ Como nos comunica un informante, “se eligió políticamente a algunos de los cuadros del Equipo técnico. ¿Se entiende? Hay gente capacitada que se ha presentado y no está, y que ni siquiera entrevistaron” (Independiente15).

³⁸⁷ De hecho, la Comisión Mixta paga el sueldo al Equipo asesor externo con dinero “de la Municipalidad. La Comisión Mixta no pone un peso. Y se adeuda sueldos a los miembros del Equipo técnico porque la plata que había para el año pasado no alcanzaba para todo el año. La plata que destinó el Municipio no se si eran 250.000 (pesos), o 150.000, realmente ya no me acuerdo. No alcanzaba para cubrir todo el año, se cubría hasta julio o agosto. Al resto supuestamente lo debería haber conseguido la Comisión Mixta. Como la Comisión Mixta no consiguió esa plata que faltaba, la partida de este año... quieren destinar una parte de esta partida a las deudas del año pasado. Porque no es que sólo se le debe al Equipo técnico, se le debe también a la librería, se le debe a la página web, se le debe al mensajero que repartía las cartas. No es sólo el Equipo técnico, a Monteverde también, obviamente” (Independiente14).

enfrentar con el PC en 1917 ¿viste?. Una cosa como que tenían miedo y lo que uno planteaba eran temas comunes de un barrio, en ningún momento, nunca, hubo ningún intento ni de copamiento de ultraizquierda, una cosa así. La gente, los empresarios, planteaban enseguida ese temor, cuando hacíamos las entrevistas” (Equipo4)³⁸⁸.

Por otra parte, en la dinamización de la metodología estratégica se da una situación compleja en la que “la gente tenía problemas en distinguir entre lo real y lo deseable, o entre lo deseable y lo posible. Entonces, sobre todo en el aspecto de la ciudad que aspiraba, ‘yo quiero esto pero es imposible, jamás va a pasar esto’ ” (Equipo4). De ahí que, para ahondar más “en las variables internas y externas, o sea, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Equipo2), se armaron escenarios “posibles para el desarrollo futuro de la ciudad” (Equipo2), a partir de que Mar del Plata está en una situación y “¿cómo hacer para estar en esta otra situación, desde qué línea de actuación se puede lograr? Y así se pudo definir, se concluye por una parte importante de nuestros informantes, las líneas estratégicas” (Equipo2) del desarrollo de Mar del Plata. Esto requería “asumir un nuevo rol desde el Estado local, una línea específica de acción que apareció ya en el diagnóstico”, la línea de transformación municipal ya estaba en el diagnóstico. Así, “desde el diagnóstico, que está sumamente convalidado, legitimado y reclamado por todos, explícitamente aparecían los problemas (...) Sí también apareció en el diagnóstico mucha capacidad y liderazgo del intendente, digamos, se rescata al intendente, a la figura del intendente, su habilidad para negociar, para conducir” (Equipo2)³⁸⁹. Desde este punto de vista, el diagnóstico constituye un respaldo al intendente. Por tanto, lo que se manifiesta en el despliegue de la metodología estratégica es la formación de un saber –o discurso de la

³⁸⁸ Un informante dice lo siguiente: “el plan estratégico es un invento local, es un remedo de lo que se hace en Brasil... el presupuesto participativo. Ya en esa época se discutió mucho sobre el presupuesto participativo, nosotros estábamos en plena discusión con el tema este del Frente contra la Pobreza, que fue una gran movilización social, y una de las cuestiones que se tomó fue el tema del plan estratégico. Las organizaciones progresistas tomaron el plan estratégico como si fuera una panacea, y esto venía a ser un remedo de eso, como acá no se puede hacer el presupuesto participativo, entonces se recurre a esta artimaña. Porque en definitiva la aplicación de esto depende de la voluntad política, en cambio el presupuesto participativo depende de la voluntad de la gente, es muy distinto” (Independiente16).

³⁸⁹ Se nos informa que el “intendente participó en todos los talleres. Vos tenías sentado en los talleres del Plan Estratégico al intendente y a todo el gabinete. Tenías el Concejo Deliberante. La voluntad política (como elemento de factibilidad de los proyectos) no se lo interrogaba mucho, porque en realidad los tenía ahí (...) Y el otro condicionante para percibir voluntad política fue que el último taller, el del primero de diciembre, lo abrió el intendente. Es decir, el cierre de la etapa de formulación la abrió él y dijo una serie de cosas” (Equipo5).

planificación-, que va a permitir y asegurar el ejercicio del poder del intendente³⁹⁰, y además desde determinados sectores oficiales se efectúa “una crítica feroz al Estado tradicional y a su incapacidad de gestión” (Equipo2).

O sea, como lo que el “intendente dijo en sus discursos ‘hay que dar un salto cualitativo, no se puede seguir actuando de bombero, para la crisis está bien, ahora hay que planificar’. Esa necesidad está, en el discurso del intendente” (Equipo2)³⁹¹. Por otro lado, “los propios funcionarios que participan del Gabinete municipal (...) pidiendo que se los ayude en esta tarea de planificar” (Equipo2). El tema es “acercar el Municipio a la gente y viceversa. Yo creo que este lenguaje (de la nueva gestión pública)”, introdujo “una nueva concepción de lo que es el rol del Estado” (Equipo2). Se habla, pues, de nuevos modelos de gestión, de la nueva gestión pública, de nueva política de Estado local, y lo que hizo el gobierno de Katz fue “negociar con algunos sectores políticos”, para “empezar por aquello que es posible, es viable, es factible y lo están viendo” (Equipo2). Pero, “esto es un gobierno de mucha decisión política, a diferencia del gobierno anterior de Aprile, que era el típico radical (UCR), como dicen ‘caballo de plaza’ que no te caga pero no te lleva a ningún lado. Pero éste (Katz) tiene una gran voluntad política, entonces vio que a través de este tipo de cosas podía mantener una imagen de progresismo, una imagen de participación y de compromiso con lo que allí se resolvía. Pero siguió alimentando los viejos vicios, porque cada una de estas organizaciones que son los que ‘cortan el bacalao’ en Mar del Plata, puso un hombre en cada una de las distintas instancias. En el segundo concurso pusieron uno de FASTA, uno de la Municipalidad, uno de la UCIP... Es decir, los candidatos que ellos querían que estuviesen ahí. Y esto no se dio solamente en esto, porque cuando sube Katz le pide a la Cámara Argentina de la Construcción que le pongan un hombre para el tema de la obra pública” (Independiente16).

Así, se nos informa que “el modelo de ciudad lo podes tener a partir de los escenarios que vos recogías, o sea, creo que si vos ves cada uno de los escenarios y cuáles eran los que

³⁹⁰ “El respaldo del Municipio al Plan proviene de la decisión del intendente, y después por Comisión Mixta se complementa. O sea, nosotros nos integramos como Equipo técnico, nuestra primera reunión fue en el despacho del intendente, y nos presentó a todos los secretarios y todo lo demás” (Equipo5).

³⁹¹ Un discurso para el que el Plan Estratégico ha de quedar “como una especie de plato volador que solo pensaba en el futuro mientras que la vida cotidiana corría por otros canales” (Equipo1).

tenías, es lo que te está definiendo cuáles son las componentes de ese modelo. Me parece que (...) lo que se está viendo es que la ciudad putea contra lo que tiene pero no se imagina y no ve otra cosa que no sea la mejora de lo que tiene. Entonces en realidad, lo que tenía era una ciudad que tiene que inyectar un proceso de innovación muy grande, y en cada una de las cosas ir construyendo lo mismo que tiene. O sea, va a seguir apostando al tema del turismo pero sabe que el turismo de las mismas características que tiene no lo tiene, va a seguir apostando al tema, digamos, de lo textil ampliado al tema este del diseño, de algunos nichos nuevos como este de los surfistas y demás, pero que en definitiva no es que digamos se planteaba un cambio de modelo, sino mejorar el modelo que tenía” (Equipo1). Y es que el tema clave resulta ser las condiciones reales de Mar del Plata: “porque yo también quisiera ser rubio, alto y de ojos celestes. Pero creo que el tema estaba planteado ahí como que el modelo está y me parece como que el modelo es el mismo que tiene (Mar del Plata) pero renovado y aggiornado a ciertas cuestiones” (Equipo1)³⁹².

Lo anterior significa que lo que hay que cambiar es “una cultura de gestión, una cultura de visión de ciudad y que de alguna manera tienen que empezar a generar una nueva forma de trabajo. Y esa nueva forma de trabajo tiene que estar acompañada por cierta capacidad técnica de lo que vos estás haciendo, garantizada, pero también con algunos impactos parciales que haga que la cosa suceda, porque sino terminas con un excelente producto, pero que no genera ningún tipo de modificación en la cultura local y ahí es donde no te sirve” (Equipo1). Pero “para que esto suceda”, el intendente ha de incorporar las organizaciones de interés, y justamente el presidente del Consejo de la Producción³⁹³ es el

³⁹² Se nos informa que “en realidad la gente no quiere salir de las actividades tradicionales, porque saben del origen de la ciudad y anteriormente le han dado la posibilidad de crecer. Ahora bien, lo que sí reconocen que hay que innovar, que hay que recalificarse para eso, que hay que mejorar la calidad de la oferta y que hay que empezar a dar lugar a algunas cuestiones nuevas” (Equipo5). Y es que “lo que permite el Plan desde mi perspectiva, más que un cambio en lo estructural es empezar a cambiar un modo de hacer. Me parece que empezando a modificar el hacer, el modo de hacer, el modo de acordar y de sentarse con metodología seria y no discusiones eternas que se dan en la ciudad. Y por ahí lo que faltaba era algún sostén un poco más, un espacio de discusión pero con un aporte profesional y metodológico que lo favorezca, porque no es que la gente sea nada más que jodida” (Equipo2).

³⁹³ El presidente del Consejo de la Producción es “una persona que funciona como funcionario municipal pero sin ser funcionario. Es el presidente del Consejo de la Producción, forma parte... inicia trámites, opina en los expedientes y demás, pero no tiene existencia como funcionario público... pero actúa y se lo tiene en cuenta como tal. Me parece que es una persona sumamente valiosa en el proceso, ha sido muy valioso, porque viene por un lado, representa al sector, y esto es lo que le da credibilidad en los diferentes ámbitos, porque es fiel

que viene “pariendo la Agencia de Desarrollo Local”³⁹⁴. De ahí que se quiera que “sea una agencia que no sea nada más que económica” (Equipo1), y que vincule “lo público y lo privado, y (que) pueda manejar presupuestos públicos con presupuestos privados y financiamiento internacional” (Equipo1). O sea, “de repente hay un financiamiento internacional para llevar adelante un proyecto que salió número diez en la priorización, bueno, se hará ese proyecto, porque se tiene financiamiento. Lo cual no quiere decir que no se puedan hacer los otros. Ojalá se pudieran hacer los 20 proyectos, pero...” (Equipo3).

El Consejo de la Producción de la municipalidad de General Pueyrredon es un organismo creado por una ordenanza del 10 de diciembre de 2003, con la “misión de estimular la actividad económica y promover el desarrollo productivo a efectos de incrementar la riqueza de la región y mejorar los niveles del empleo dentro del partido”³⁹⁵. Como nos comunica un informante, con el Consejo de la Producción diversos grupos empresarios “vieron con el intendente Katz una nueva posibilidad. El intendente Katz los reúne a todos, reúne a los empresarios de Mar del Plata, según él, para ver cuál era la problemática del empresariado de Mar del Plata, y se le pudre por todos lados. Entonces sacan un conejo de la galera que es la creación de un Consejo de la Producción, que es asesor, que son todos supuestamente ad honorem. Yo también sería ad honorem si esto me permite agarrar cualquier negocio de Mar del Plata, qué me importa los dos mil o tres mil pesos que me paguen de sueldo. Palópolis, sí. Entonces, ellos ven a través de distintos estamentos las posibilidades de manejar económica y políticamente la ciudad. El Consejo de la Producción es uno de ellos” (Independiente16). De este modo, el presidente es el contador Palópolis y su directorio está integrado por ocho empresarios de los sectores económicamente más relevantes de la ciudad, tales como el agropecuario, el textil, el industrial, el de la pesca, el hotelero y gastronómico, y la Bolsa de Comercio, la UCIP y el Parque Industrial. Además,

representante de los privados, y con la camiseta de los privados, pero no en lo favor de lo público, con una buena visión de lo que es el Estado y la responsabilidad del Estado” (Equipo2).

³⁹⁴ Un informante nos comunica que “el otro día tuvimos una discusión muy interesante de cómo va a ser la Agencia de Desarrollo, y se está discutiendo de si la Agencia de Desarrollo es sólo local, es sólo económica, o si es una Agencia más amplia, y ahí entran a jugar intereses. Pero el peso de la razón es tan amplia realmente, en este caso particular, que yo creo que, lo que yo vi que sucedía en ese reunión, es que realmente... Si nosotros hicimos todo un proceso de desarrollo y fijamos objetivos para el desarrollo integral de la ciudad, no podemos armar ahora una Agencia de Desarrollo que sea solamente económica. O sea, si no lo otro fue realmente un simulacro. Entonces, bueno, esto es lo que te digo, el gobierno local va a tener que pagar un costo si realmente se aparta de esos objetivos consensuados y de esa propuesta de planificación” (Equipo3).

está integrado por tres secretarios en representación del Ejecutivo y que fueron designados por el intendente y por tres concejales nombrados por el departamento deliberativo de la comuna, es decir, por los partidos El Frente (UCR), Acción Marplatense y Partido Justicialista, bloques mayoritarios en el Concejo Deliberante.

De este modo el plan de trabajo inicial del Consejo de la Producción se centró en “la integración y el reglamento, las expectativas de los miembros y el estímulo a las empresas de la ciudad, radicación de inversiones en la ciudad, el área de fortalecimiento de las pequeñas y microempresas, coordinar las Juntas Promotoras del Plan de Desarrollo Productivo y del Plan Estratégico de Mar del Plata, la concreción de los mismos y las áreas en las que se puede impulsar la tarea, formar un equipo de trabajo para analizar la factibilidad de los parques industriales y tecnológicos y realizar un taller a los efectos de analizar las potenciales alianzas estratégicas entre los sectores productivos y con las distintas regiones del país”³⁹⁶. Así, el contador Palópolis planteó que en el Consejo de la Producción “dividimos nuestra tarea en dos niveles: la coyuntura y el largo plazo. En lo que hace a la coyuntura, creemos que nuestro papel es hacer todo lo que sea necesario para no desaprovechar ninguna oportunidad económica que se presente. En lo que hace a la planificación, nuestro principal papel es de articulación: con la Junta Promotora del Plan Estratégico y sus equipos; con la Junta Promotora del Plan de Desarrollo Productivo que ya está funcionando –se hizo con UCIP, la Facultad de Ciencias Económicas y con el apoyo de la Cepal-; con los distintos centros de formación y capacitación de la ciudad”³⁹⁷.

Lo que apareció en el proceso de diagnóstico del Plan Estratégico, “lo que vimos que aparecía era que, digamos, el modelo de desarrollo se parecía mucho o era prácticamente el mismo pero con una innovación y de cambio que en realidad lo que hacía era recuperar lo que tenía, y a partir de lo que tenía pararte dentro del mismo esquema” (Equipo1). Entonces, ese recuperar lo que se tenía más innovación³⁹⁸, se explica por la estabilización e

³⁹⁵ “Se puso en marcha el Consejo de la Producción”, LA CAPITAL, 21/01/04.

³⁹⁶ “Se puso en marcha el Consejo de la Producción”, LA CAPITAL, 21/01/04.

³⁹⁷ “Oscar Palópolis explicó cómo funcionará el flamante organismo”, LA CAPITAL, 03/02/04.

³⁹⁸ “Me parece que estamos planteando un modelo de desarrollo local, que yo no me quiero colgar de las abstracciones teóricas acerca del desarrollo local. El desarrollo local se traduce en esto, en que la pesca se tiene que innovar, en que los textiles tienen que utilizar los estudiantes que genera la facultad de diseño. Esto

institucionalización de las coaliciones de actores locales que se ha dado en Mar del Plata, y que produce lo que se denomina corporativismo local, tal como hemos expuesto para el caso del proceso de constitución y el desempeño de la Junta Promotora y de la Comisión Mixta del Plan Estratégico de Mar del Plata. Como ya se señaló anteriormente, el Partido Socialista (2002:6) al verse excluido de la Comisión Mixta por no ser uno de los tres bloques mayoritarios del Concejo Deliberante planteo algunas reservas respecto al Plan Estratégico de Mar del Plata, indicando que si se acentuaban algunas tendencias a canalizar la participación a través de corporaciones de intereses “la comisión mixta del plan estratégico se convertiría en un grupo gestor de los intereses económicos y no en un espacio para consensuar los caminos del desarrollo de la ciudad”³⁹⁹.

Estas observaciones, sobre el perfil corporativo que se vislumbraba en la conformación de la Comisión Mixta, denuncian la búsqueda por parte de estas dirigencias corporativas locales de un posicionamiento mejor y una defensa más eficaz de sus intereses particulares⁴⁰⁰, y es que “yo creo que la parte de Comisión Mixta es exclusivamente

tiene que ver con el desarrollo local y no otro tipo de cosas. Sí, me parece que es un modelo de desarrollo local para la ciudad. Me parece absolutamente positivo como proceso. No le veo desventajas, en esta Argentina pos menemismo, al modelo de desarrollo local. Yo tengo más dudas de un modelo de integración nacional y todo eso, y creo que esto del auge de las ciudades es significativo. Por supuesto que no podemos comparar el potencial de Mar del Plata con el de una localidad de Jujuy. Entonces, esto del modelo de desarrollo local, si yo me paro como marplatense, para nosotros es bárbaro. Yo pondría en duda esto del crecimiento de las ciudades si no hay un encuadre y si no hay un marco de políticas nacionales, tengo la duda. Me parece que estamos en el pos desarrollo local, en este sentido, porque el modelo de Kirchner es un modelo armónico desde lo nacional. Vamos a ver cómo termina esto, me parece que estamos en este proceso. Me parece que la propuesta de desarrollo local es realista para este país, después del menemismo” (Equipo5).

³⁹⁹ Se nos informa “nunca hubo una estratificación dentro de la Comisión Mixta, pero sí había un coordinador por cada una de las comisiones que siempre fueron miembros de la Comisión Mixta, excepto en el último periodo en la comisión de comunicación estuvo al frente el Centro de Ingenieros. De todas maneras siempre hubo muy poca participación en las comisiones de parte de las instituciones y siempre en las reuniones de Junta se reclama el hecho de que por favor las instituciones vayan a las comisiones y se pongan a trabajar. Eran siempre las mismas las que participaban en todas las comisiones” (Independiente14). Y es que “en la Municipalidad siempre se gobernó para las mismas personas. Las personas que conforman la dirección del Plan Estratégico son las personas más influyentes, egoístas y poderosas de la ciudad, y siempre se gobernó por ahí. En realidad, los gobiernos de este tipo siempre tienen una pátina de progresismo” (Independiente16).

⁴⁰⁰ Se nos indica que “en realidad lo único que encontramos fueron Agencias de Desarrollo Económico, más vinculado al tema de pymes y al tema de empleo. Sentíamos que habíamos doblado la apuesta de Monteverde y del proceso de planificación. Sentíamos que retrocedíamos si armábamos... el diagnóstico de esta ciudad es básico y es fragmentado, y que las instituciones no saben trabajar de manera asociada y que los intereses son sectoriales” (Equipo5). De hecho, “cuando todos nos dábamos besos el 29 de diciembre, el día del acto (de presentación del Plan), todos estábamos chochos, hoy no es lo mismo. Porque hay gente que se re posiciona, porque el intendente tiene la Cumbre y su vida es un despelote, que el secretario de obras que es el referente del ejecutivo también tiene las obras. Queda por andar un camino trabajoso... si nuestro modelo es la Agencia, entonces hay que armarla, hay que estructurarla, quién es la asamblea, quién es la comisión directiva. A mí

política, que es un nivel donde se toman las decisiones, porque es el órgano de gobierno de este Plan. Y lo que tuvo es que esta falta de apertura respecto al resto de las instituciones es como tener un interés muy concentrado, que incluso comparten muchas de las instituciones que componen la Comisión Mixta, como que van en busca del mismo interés. Y es como que te da a pensar que es un Plan para pocos” (Independiente14).

La misma opinión es vertida por un informante al sostener que “la crítica que sí hacíamos era el carácter corporativo que tenía y mucho más el origen, estaba representado por sectores que siempre han sido vistos críticamente ¿no?. Los Martilleros que tienen una vieja historia en Mar del Plata, para la construcción de la ciudad, el interés de la especulación inmobiliaria, y muchos de estos sectores inmobiliarios que han estado vinculados a la especulación inmobiliaria tiene una historia con efectos muy negativos. Las empresas constructoras otro tanto, que han vivido mucho del sector público. Así que había una imagen bastante contraria” (Comision9). O sea, una vez elaborado el Plan, se nos informa que “algunas cosas las gestionará la Agencia, otras las gestionará el propio Municipio y aspiro que otras las tome digamos el sector privado y le ponga vía libre y que las lleve” (Equipo1). Y que se lleven a cabo en tanto que una ventaja del tipo de planificación realizada, es que “aparentemente desaparecen los conflictos de clase. Digamos, en ningún momento se desató en ninguna mesa, que yo recuerde, un tema de conflicto de clase, que para mí personalmente sigue siendo un tema de fondo” (Equipo4)⁴⁰¹.

me parece que se puede, creo que contamos con la voluntad política, pero creo que esto no es sencillo ni natural y lineal. Creo que esto es trabajoso, creo que la gente se reacomoda y vuelve a sus hábitos... por eso que te decía que hay que sostener el ejercicio de lo diferente. Creo que aparecen los intereses sectoriales nuevamente” (Equipo5).

⁴⁰¹ Se nos informa que “si nos faltó gente no fue porque no los habíamos convocado sino porque o no vino o no la detectamos, nada más. Te diría que sí, que esto fue un esfuerzo previo de identificación de sectores. Para mí sí que fue representativo (...) En esto me parece que hubo dos cosas técnicas que fueron importantes. Uno, ratificar permanentemente que trabajábamos sobre los temas centrales, las cosas más importantes y sobre las que había acuerdo. Y esto cuando coordinábamos los distintos talleres, tratábamos de tener un rol no participante, pero cuando vos veías una discusión trabada o veías que alguien quería imponerse, ahí te metías un poquito diciendo ‘dónde está planteado el acuerdo, identifiquen cuáles son las cuestiones centrales’. Esto me parece que fue uno de los secretos más técnicos, más vinculados a la coordinación, y el estar volviendo a las consignas” (Equipo5). Por ejemplo, “acá incluso hicimos alguna trampita metodológica cuando sumamos los puntos, porque el tema ambiental había quedado más arriba, pero el plan maestro de infraestructura le pusimos puntos que habían sacado otros... No mentimos, pero le pusimos puntos que habían sacado otro de los proyectos, otro de los grandes proyectos, en el sentido que era difícil agrupar... Vos tenías por ejemplo 100 votos para tal, 80 para tal, 20 para tal, y cuando ibas llegando que uno tenía 65 y otro 66, que hasta creo que ese era el número si mal no recuerdo, por el cual gestión ambiental hubiera quedado segundo e infraestructura tercero, le pusimos uno que no era exactamente así, porque nos pareció importante que metodológicamente

A efectos de contrastar nuestra hipótesis, pasamos a abordar la problemática en torno al tratamiento que dió la Comisión Mixta a la conformación de su figura jurídica y a la elaboración de un Reglamento Interno para su funcionamiento⁴⁰². Recordemos que la Ordenanza Municipal 14.957, que creó la Comisión Mixta del Plan Estratégico de Mar del Plata, indicaba en su artículo sexto que dicha Comisión debía elaborar, aprobar y aplicar un Reglamento interno para su funcionamiento, que estableciese las calidades de sus miembros, sin limitar la cantidad de instituciones, los órganos de funcionamiento, las normas de elección de sus autoridades y las pautas que rigiesen la administración de los recursos. Sin embargo, un informante indica que “es una mentira que sea una Comisión Mixta. Si vos estudias quiénes la integran, si alguna vez ves alguna de las actas. El problema de la Comisión Mixta es gente que estaba prácticamente integrada, todos los individuos de la Comisión Mixta, la mayoría de los individuos pasaron a ser agentes municipales, y otros siguen pasando como agentes municipales y siguen trabajando en la Comisión Mixta. Además con la representación de tres partidos políticos. Es decir, esta

estuviera infraestructura, porque parte de una gestión ambiental” (Equipo4). En realidad, “muchas de las cosas estuvieron pautadas y nosotros teníamos una evaluación del taller, como un primer procesamiento al otro día de cada taller, por ejemplo el de temas centrales era procesar ‘y bueno, estos son los temas’, y hubo que agregar otros porque salían nada más que de ver los resultados del trabajo en las mesas. Por lo general los talleres, no tenían un cierre con conclusiones el mismo día. Lo que se hacía era procesar bien especificado cuál era el resultado que nosotros queríamos lograr en ese taller” (Equipo1).

⁴⁰² Esto es importante ya que se nos informa que el Reglamento lo que hace es “generar todas las trabas posibles para que ‘sigamos siendo nosotros’. Las consecuencias que tiene, obviamente, son que en el plano decisional ‘siempre somos los mismos’. Es eso” (Independiente14). Así, otro informante nos dice “nosotros peleamos mucho para que en la elaboración de ese Reglamento participasen todos aquellos que estaban anotados en las instituciones marplatenses, y que no sea sólo de la Comisión Mixta. Se mandaron notas, se hicieron reuniones, se llamó a uno de los que más o menos digitaba la cosa. Pero ya venía esto desde hace cinco años armado. También peleamos mucho que todos los miembros del Partido, y no sólo de la ciudad, estuviesen representados. Nosotros estábamos al tanto porque desde Autoconvocados permanentemente nos mandábamos lo que habían decidido, los artículos, a qué se apelaba, y había cuatro o cinco que estaban mal hechos, según Autoconvocados. De hecho nosotros funcionábamos como algo de eso (control ciudadano). Nos escuchaban, en un momento estuvieron bastante atentos porque... lo que nunca llegamos a hacer fue llegar a los medios (de comunicación), pero siempre teníamos mucho peso, creo que nos agotaron” (Independiente8). Entonces, “a ver cómo te lo puedo decir, siempre se dice que el lugar que vos no estás lo cubre otro, el problema es que eso es así cuando vos tenes posibilidades de ocupar un lugar, pero cuando vos no tenes posibilidades, cuando todos los lugares están ocupados antes de que empiece el juego, no tiene mucho sentido perder tiempo en ese tipo de cosas, porque la pelea política pasa por otro lado” (Independiente16).

Comisión Mixta ni se sabe bien su constitución, no se sabe cuál es, y es por eso que no ha podido institucionalizarse, el Plan Estratégico no está institucionalizado” (Comision9)⁴⁰³.

Como se mencionó anteriormente, a partir de diciembre de 2001 comenzó el debate dentro de la Junta Promotora sobre la figura jurídica que debía utilizar, es decir, comenzó a discutirse la conveniencia de que sea una cámara, una fundación o una asociación civil. El proyecto para hacer de la Junta Promotora una cámara fue propuesta por la Universidad FASTA en la reunión de la Junta Promotora del 4 de diciembre de 2001⁴⁰⁴. Propuesta descartada ya que, como el fondo para financiar el Plan Estratégico era el que recibiría la Municipalidad por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), no puede ser transferido a una entidad como la propuesta, pues este tipo de crédito está destinado a los municipios y su ejecución ligada a los fines y procedimientos incluidos en el proyecto de crédito aprobado. La propuesta de fundación surgió de un miembro de la UCIP en la reunión de la Junta del 18 de diciembre de 2001⁴⁰⁵, pero no fue posible utilizar el modelo de personería jurídica de la “Fundación Amigos de Mar del Plata” o el de la “Fundación UCIP”⁴⁰⁶, por no adaptarse a los fines perseguidos por la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata.

Por último, el proyecto inicial⁴⁰⁷, que era el de conformar una asociación civil, se retoma en la reunión de la Comisión Jurídica realizada en 10 de junio de 2002, en la que se determinó que era la mejor figura legal⁴⁰⁸. En la reunión del día 25 de junio se presentó el proyecto de estatuto y denominación de la asociación civil y se aprobó en forma general dicha figura⁴⁰⁹. En la reunión siguiente, la del 11 de julio, el representante de la Universidad FASTA explicó “que a partir de ahora la tarea de la Comisión Jurídica será trabajar sobre las

⁴⁰³ De hecho, por un lado, se nos informa que “el documento de base de prediagnóstico lo hacemos con algunos datos que vamos recolectando de las entrevistas con los referentes, más lo que nosotros conocíamos de la ciudad (subrayado nuestro)” (Equipo5). Por otro, que “el Plan tuvo neutralidad política. Más allá de las sospechas iniciales de que íbamos a trabajar para la representación de los intereses de las instituciones de Comisión Mixta, que fue una sospecha de algunos sectores. En realidad, te digo que el común de la gente no tiene tantos conflictos. Tuvo este rasgo de neutralidad y de seriedad” (Equipo5).

⁴⁰⁴ Actas de las reuniones de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata, Acta N°6.

⁴⁰⁵ Actas de las reuniones de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata, Acta N°8.

⁴⁰⁶ Actas de las reuniones de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata, Actas N°8-16 y 19.

⁴⁰⁷ Actas de las reuniones de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata, Acta N°1.

⁴⁰⁸ Actas de las reuniones de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata, Acta N°19.

⁴⁰⁹ Actas de las reuniones de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata, Acta N°20.

observaciones al Acta Constitutiva y al Estatuto que hace cada Institución y colaborar con el Esc. De la Riva en la inscripción correspondiente”. En esta misma reunión, el representante del Centro de Constructores y Anexos “expone los demás puntos de sugerencia a las artículos del Estatuto y propone como nombre ‘Asociación para la Planificación Estratégica de Mar del Plata-APEMAR’ (...) se aprueba la moción de que en el Estatuto se incorpore la figura de PRESIDENTE HONORARIO, cargo honorífico con funciones a establecer en el mismo Estatuto, que será ofrecido a cada Intendente Municipal durante el período que dure su mandato”⁴¹⁰.

Finalmente en la reunión del 6 de agosto de 2002, el representante del Centro de Constructores y Anexos expuso el proyecto de Ordenanza del concejal por el Partido Justicialista Dell’Olio. Iniciativa que puso término al proyecto de asociación civil debatido durante más de diez meses en el seno de la Junta Promotora⁴¹¹, y que “sintéticamente propone la creación de una Comisión Mixta, que reconociendo a esta Junta Promotora le de forma institucional, e instituya la participación del Concejo Deliberante con la integración de dos miembros. Esta iniciativa generó un rico debate, en el que se emitieron opiniones sobre el proyecto y dudas sobre el alcance y la oportunidad del mismo, en la discusión, existieron argumentos basados en la independencia y autonomía de la Junta Promotora en relación al gobierno municipal, que plantearon reparos a la iniciativa, así como un camino que desanda lo avanzado en el proyecto de una asociación civil. Por otro lado se argumentó a favor de una ordenanza del tipo de la propuesta como más inclusiva de todas las instituciones y sectores que componen la Junta Promotora, habida cuenta de las limitaciones legales de algunas de ellas para adherir a una asociación civil”⁴¹².

En la reunión del 13 de agosto del 2002 Dell’Olio explica que el borrador de la posible ordenanza está supeditada a cambios consensuados por la Junta y que debido a la imposibilidad de algunas instituciones de participar en una asociación civil, se oficializará

⁴¹⁰ Actas de las reuniones de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata, Acta N°21.

⁴¹¹ “Había dos ejes fundamentales de discusión. Por un lado, estoy hablando de lo jurídico, las categorías de miembros, si íbamos a hacer categorías de miembros y, por otro lado, la personería jurídica. La categoría de miembros se subsanó, la personería jurídica todavía no, esto lo vamos a charlar seguramente más adelante, no hubo una solución porque es un tema muy complejo” (Comision8).

⁴¹² Actas de las reuniones de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata, Acta N°23.

políticamente a la Junta Promotora, creando una Comisión Mixta con la Municipalidad. Además, “plantea que todas las ciudades, que poseen un plan de desarrollo, pasaron por una ordenanza o acta constitutiva política. Asimismo expresa que hoy es más fácil sacar la ordenanza cuando todavía no hay interés económico en juego”⁴¹³. Un informante nos comunica que “previo al Reglamento interno hay un acontecimiento jurídico más importante. Cuando empezamos a plantear el tema de la personería jurídica no le encontrábamos salida, porque muchas instituciones no podían por su propios estatutos incorporarse a otra personería jurídica, hubo una salida transitoria que fue la conformación de la Comisión Mixta por una ordenanza municipal. O sea, la Comisión Jurídica también participó en la realización de esa ordenanza” (Comision8).

Respecto al Reglamento interno, en la reunión del 13 de noviembre del 2001 ya se hablaba de su necesidad y de que la Comisión Jurídica venía trabajando en el mismo⁴¹⁴. Asimismo también se hizo mención de que entre los desafíos propuestos para el 2003 en la segunda Asamblea de Miembros, realizada el 4 de diciembre de 2002, se indicaban la deliberación y aprobación del Reglamento interno de funcionamiento de la Comisión Mixta y la realización de la tercera Asamblea de Miembros. Por ello es ilustrativa la posición del ingeniero Ovcak sobre el accionar restringido y proteccionista de la Comisión Mixta, en su reunión del 13 de mayo de 2003: “objeta la incorporación de nuevas instituciones hasta tanto no haya un Reglamento Interno de funcionamiento, hasta que no estén dadas las condiciones” (Comisión Mixta, Acta N° 43). No obstante, hay que indicar que la tercera Asamblea de Miembros, única vía para que se abra la posibilidad de nuevas incorporaciones institucionales, no se realizó ni antes ni después de la aprobación a mediados del 2004 del Reglamento interno. De este modo, “se sanciona el Reglamento interno que también es hecho por la Comisión Jurídica, básicamente a mi cargo. Claro, no es que hubo tres propuestas. En realidad la propuesta que terminamos aprobando recogió elementos de distintas, fue todo un proceso (...) Yo diría que el Reglamento interno a que se llegó no es fruto de tres que estaban en pugna, sino de uno solo que fuimos de algún modo consensuando” (Comision8).

⁴¹³ Actas de las reuniones de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata, Acta N°24.

Por un lado, respecto a la existencia de estas tres propuestas, dejamos constancia de ellas en el ANEXO II. Por otro, el Reglamento Interno de Funcionamiento⁴¹⁵ de la Comisión Mixta aprobado ratificó en su artículo 1 que “el gobierno y la dirección del Plan Estratégico de Mar del Plata, según la Ordenanza Municipal del Partido de General Pueyrredon N° 14957/02, estarán dados por: a) la Asamblea de Instituciones Representativas, en adelante la Asamblea; y b) la Comisión Mixta del Plan Estratégico de Mar del Plata, en adelante la Comisión Mixta. En lo que respecta a la Comisión Mixta, el Reglamento estableció lo siguiente: a) reconoce en su artículo 2 la siguiente composición de los miembros de la Comisión Mixta: “dieciséis (16) INSTITUCIONES, con un (1) representante cada una, el HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE, con tres (3) representantes y el DEPARTAMENTO EJECUTIVO, con 1 (uno) representante. Los representantes deberán tener expresa delegación de facultades de representación en la Comisión Mixta, expedida por la institución u organismo a los que representan. La actuación de los miembros en la Comisión Mixta será de carácter honorario”; b) en su artículo quinto indica que “para ser elegido como MIEMBRO de la Comisión Mixta, la institución u organismo deberá haber participado con acreditación en al menos una (1) de las tres (3) Asambleas Anuales Ordinarias anteriores, además de estar presente y acreditado en la Asamblea Anual Ordinaria en la cual es propuesto”⁴¹⁶, y c) en su artículo 10 postula que entre los derechos y deberes de todos los miembros activos está el de “solicitar que se convoque a Asamblea Extraordinaria, para lo cual se debe obtener la mayoría prevista en el Artículo 13”.

En lo que tiene que ver con la Asamblea de Instituciones Representativas, el Reglamento estableció lo siguiente:

1) En el artículo 13 establece que “las Asambleas ORDINARIAS se deben realizar una (1) vez por año, dentro de los cuatro (4) meses últimos meses del año calendario, en el lugar, día y hora que fije la Comisión Mixta, y tendrán por objeto considerar: a) aprobar lo

⁴¹⁴ Actas de las reuniones de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata, Acta N°4.

⁴¹⁵ Reglamento Interno de Funcionamiento de la Comisión Mixta aprobado, elaborado por la Comisión Jurídica de la Comisión Mixta, 2004.

⁴¹⁶ Recordemos que el artículo séptimo de la Ordenanza 14.957 indicaba que se facultaba a la Comisión Mixta para modificar, por inclusión o exclusión de instituciones o particulares, su composición inicial, con

actuado por la Comisión Mixta, la que deberá presentar un Informe Ejecutivo de su actuación; b) aprobar las políticas y lineamientos generales para el período siguiente; c) la admisión de nuevos miembros de la Asamblea de Instituciones Representativas, según el procedimiento que se reglamenta en el Artículo 19; d) la elección y designación de los nuevos miembros titulares de la Comisión Mixta, según el procedimiento que se reglamenta en el Artículo 20, y e) cualquier otro asunto que se hubiere incluido en la convocatoria. En las Asambleas no se puede resolver válidamente sobre asuntos no incluidos en el orden del día informado en la convocatoria”.

2) En su artículo 14 indica que “las Asambleas EXTRAORDINARIAS se deben celebrar cuando la Comisión Mixta la convoque con ese carácter, con el voto favorable de por lo menos los dos tercios (2/3) de los miembros con derecho a voto, en sesión ordinaria o extraordinaria de Comisión Mixta. Para solicitarla, se debe expresamente indicar los asuntos a considerar por dicha Asamblea y así deben constar en la convocatoria”.

3) En su artículo 19 establece que “la Asamblea de Instituciones Representativas está conformada por las instituciones y organizaciones mencionadas en la Ordenanza Municipal N° 14957/02, quienes en consecuencia serán considerados MIEMBROS de la misma y tendrán voz y voto en sus sesiones. Cada institución deberá acreditar por escrito, con firma certificada de la autoridad legal correspondiente, el nombre de la persona que comparecerá a la Asamblea como representante titular de la institución, pudiéndose también designar un representante suplente, el cual podrá participar con voz en la Asamblea, pero sólo tendrá voto en caso de ausencia del titular. En caso de ser representante la misma autoridad legal, deberá presentar copia certificada del instrumento que lo inviste en esa calidad”.

4) En su artículo 20 indica que “para admitirse nuevos miembros en la Asamblea, debe proponerlo la Comisión Mixta en Asamblea Ordinaria o Extraordinaria, a pedido de la institución interesada, que debe ser hecho ante la Comisión Mixta, por escrito y con firma de la autoridad legal de la institución, con una anticipación no menor a treinta (30) días corridos respecto de la fecha de la Asamblea. En la sesión en la que se admite un nuevo

intervención de la Asamblea de Instituciones representativas de la ciudad de Mar del Plata y mediante la

miembro, la institución requirente tiene derecho a voz pero no a voto. Resuelta la admisión, la institución se incorpora como MIEMBRO de la Asamblea, a partir de la sesión ordinaria o extraordinaria siguiente. No hay número límite para la cantidad de miembros de la Asamblea”.

5) En su artículo 21 se establece que “la Comisión Mixta está conformada por las instituciones y organizaciones mencionadas en la Ordenanza Municipal N° 14957/02, quienes en consecuencia serán considerados MIEMBROS de la misma. La Asamblea, en sesión ordinaria anual, debe resolver sobre la baja de alguno de los miembros siempre que se cumplan las condiciones establecidas en el Artículo 6, y, producida alguna baja, la admisión de nuevos miembros en cantidad igual a las bajas producidas, siempre que se cumplan las condiciones establecidas en el Artículo 4. La cantidad total de miembros de la Comisión Mixta, conformada según los Artículos 1 y 2, sólo podrá ser modificada por decisión de la Asamblea. Sólo en caso de decidirse la ampliación de la cantidad de miembros, se admitirán nuevos miembros sin que se produzca la baja correspondiente”.

6) En su artículo 23 se indica que “todas las RESOLUCIONES de las Asambleas se deben aprobar con más de la mitad de los votos de los miembros presentes. Para revocar resoluciones adoptadas en Asambleas anteriores se requiere una nueva Asamblea que sesione con un número de asistentes igual o mayor al de la Asamblea cuya resolución se pretende reconsiderar y una resolución adoptada por igual o mayor cantidad de votos de los que consagraron la resolución en cuestión”.

En lo que tiene que ver con las Comisiones Internas de Trabajo, el Reglamento estableció lo siguiente: 1) en su artículo 43 se establece que “la Comisión Mixta, para asegurar un mejor funcionamiento de las actividades y un más eficaz cumplimiento de sus funciones, podrá constituir Comisiones Internas de Trabajo, en cantidad no menor de tres (3) y no mayor de seis (6), con la cantidad de miembros y los objetivos que se juzgue necesarios. Como mínimo, se deben constituir Comisiones que atiendan los asuntos jurídicos y los asuntos económicos de la Comisión Mixta. También se podrán constituir, en el seno de las

modalidad que determine su Reglamento interno, para cumplimiento de sus fines.

comisiones, la cantidad de Subcomisiones que se considere conveniente”, y 2) en el artículo 46 se indica que “integrarán las Comisiones los miembros de la Comisión Mixta, a través de sus representantes titular y suplente, en la forma que se determine. También puede participar de las Comisiones los miembros de la Asamblea”.

Hay que destacar que, tal y como lo hemos mencionado anteriormente, uno de los puntos que se debían resolver, de acuerdo con el documento de ajuste de la Propuesta de Trabajo del Equipo asesor externo, era el del funcionamiento de la Junta Promotora y de las Comisiones de trabajo, ajustándolas a partir de nuevos temas y métodos de trabajo y la incorporación de nuevos actores al proceso, lo que debía producirse, de acuerdo a la experiencia de otros planes estratégicos, a partir de un diálogo abierto entre los actores en la medida que se consolidaran los marcos de cooperación y confianza entre las instituciones. Lo que pasó en realidad fue que en la segunda Asamblea de Miembros del 4 de diciembre, de carácter informativa, se proclamó la apertura de las Comisiones de trabajo del PEM a las instituciones que desearan integrarse a las mismas. Sin embargo, si bien se anunció la realización de una Asamblea resolutive para marzo de 2003, ésta hasta la actualidad nunca se concretó⁴¹⁷. Por ello, en una solicitud presentada por el Colegio de Arquitectos a la Comisión Mixta⁴¹⁸, se solicitó “a la Comisión Mixta el compromiso expreso –de acuerdo a lo enunciado públicamente y en pos de honrar las responsabilidades asumidas- de que se garantice la integración de todas aquellas instituciones y/u organizaciones de nuestra

⁴¹⁷ Un informante declara que “habían diseñado la forma de funcionamiento, habían hecho el Reglamento. Entonces no te invitan a participar, te invitan a participar en lugares donde vos lo único que podés decidir es qué color va a tener el membrete del papel, no el contenido del papel. Esto es un problema de cambiar la política, nosotros estamos armando un espacio político, que acá en Mar del Plata se llama Articulación, que la integra Rigane de Luz y Fuerza, Cuesta de La Bancaria, estoy yo por APYME. Bueno, hay una cantidad de gente, y de personas que no lo hacemos a título institucional, porque no podemos, pero representamos a organizaciones. Eso está participando en un espacio mayor, que fue lo que se hizo en Rosario y que se llama Encuentro por la Soberanía Popular, que se están haciendo reuniones en todo el país para una reunión el 13 de mayo en Rosario. Que supuestamente tiene que dar como resultado un movimiento social y político alternativo” (Independiente16). Otro informante nos dice: “la Comisión Mixta, que representaba los intereses económicos de Mar del Plata, porque son todos empresarios. No nos dieron participación, fuimos a preparar a reuniones, estuvimos a las puertas, estuvimos de prepo, y nunca modificaron el Reglamento (de la Comisión Mixta) para no dar participación. No obstante eso, luego se vieron obligados a abrir algo (en los talleres). Yo no sé si el trabajo que hicieron lo modificaron algo después de que surgieron estas organizaciones pidiendo participar, o a lo mejor era la metodología. Pero quedó claro que el Equipo técnico era demasiado técnico y le interesaba tener algo hecho, entregarlo, recibir su paga y nada más, y entonces después nos decían ‘la característica de Mar del Plata es que quería la participación’. Eso no es lo que nosotros pretendíamos, pretendíamos mucho más, pero bueno” (Independiente1).

comunidad que se acerquen a participar de las comisiones de trabajo”. Solicitud que evidencia el carácter excluyente de los sistemas corporatistas. Carácter que es uno de los problemas del corporativismo local como estrategia y realidad política⁴¹⁹, al entrar grupos e intereses determinados, mientras que otros carecen de representación, y estos excluidos pueden protestar, rebelar y así cuestionar la legitimidad política de un sistema corporatista existente, tal como pasó con el grupo Autoconvocados PEM⁴²⁰.

Por ello, las prácticas corporatistas no garantizan un modelo integral de desarrollo local, una visión de bienestar común donde entran una máxima variedad de intereses no estrictamente económicos o políticos⁴²¹. Un informante indica, al respecto, que “nosotros objetamos también el Reglamento de funcionamiento de la Comisión Mixta que evidentemente acotaba la participación de la gente” (Independiente18). De igual modo, el grupo Autoconvocados PEM reiteradamente elevó notas y envió comunicados haciendo

⁴¹⁸ Solicitud del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires, distrito IX, a la Comisión Mixta del Plan Estratégico de Mar del Plata, fecha sin especificar.

⁴¹⁹ Por ejemplo, un informante nos dice que “la idea es que continúa el Equipo técnico local, esa decisión es del intendente o de las instituciones de la Comisión Mixta” (Equipo2).

⁴²⁰ Un informante nos dice que “cuando se nos invita, yo pertenezco a una ONG, se nos invita a participar. La invitación no provino de la parte oficial, sino de sectores populares, digamos, gente de Autoconvocados, que nos invitan a participar. Sí hubo después, como nosotros participamos en algunos talleres y dejamos nuestros datos, sí después me mandaban la información de las conclusiones. Una vez que nosotros ya habíamos entrado a partir de Autoconvocados” (Independiente9). A su vez, otro informante, nos comunica que “quisimos que todo el mundo participara y llamamos a la participación, y nos encontrábamos con que la Comisión Mixta y el pago a ese Plan Estratégico no daba la participación, y se negaron hasta el último día en dar a la participación. Entonces, nosotros nos planteamos ‘bueno, trabajamos’ (...) Nos llamamos los Autoconvocados, porque nos fuimos autoconvocando al saber esto, nos fuimos autoconvocando” (Independiente1). Originariamente, “el contacto con Autoconvocados PEM se debe a que el conocimiento, no de todas, pero sí de muchas de las personas, viene de cuando se hicieron asambleas populares después del 20 de diciembre del año 2001 ¿no?. De ahí viene el contacto, así que somos por ahí gente que ha tenido interés en participar, de que ciertas cosas puedan cambiar desde la gente. Lo de las asambleas populares está ahora un poco caído, porque en muchas oportunidades ha habido gente con intereses de partidos políticos que ha querido copar y eso fue como patear el hormiguero, y salimos disparados muchos” (Independiente4).

⁴²¹ Un informante nos comenta que “si esto tiene una Junta Promotora, a ninguno de los que están en Autoconvocados los van a dejar participar. Te puede llegar a dejar participar en alguna asamblea, pero de qué te sirve participar en una asamblea y decirles a la cara que son todos unos chantas, si después se van a tomar un wisky y listo. Les puedes llegar hacer pasar un mal momento, y nada más. Lo que pasa es que hay algunos compañeros que entienden, y no está mal, que hay que participar y siguen reuniéndose (...) No creo que Autoconvocados tenga la fuerza suficiente. Así como nosotros no participamos más de las reuniones de Autoconvocados, por distintos motivos, han quedado muy pocas instituciones. Realmente, nosotros como institución, al lado de la UCIP, que tiene una representación de hace 70 años y tiene una cantidad de gaita (dinero) infernal, nosotros somos el caroso de una aceituna para un vermú de 500 personas. Tampoco se desesperan para que nosotros participemos, ni les hace falta que nosotros participemos. Todas las cosas en las que hemos participado en última instancia, fue por la pelea, y en este caso no tenes dónde dar la pelea, porque esto estuvo decidido ya de antemano” (Independiente16).

observaciones respecto al Reglamento Interno de Funcionamiento aprobado por la Comisión Mixta⁴²². Como respuesta a estas críticas, se nos dice que hay que redimensionar “el ruido y el peso de esas instituciones molestas o que han estado, digamos, las que más insistieron en abrir el espacio de la Comisión Mixta. La sospecha la siguieron teniendo y en realidad no se restringió la participación, que era en lo que nosotros insistíamos. Invitamos a todos” (Equipo2)⁴²³.

En síntesis, lo que se pretende es obtener las “más adecuadas posibilidades para una mejor calidad de vida”. Así, afirman que “las alternativas para el desarrollo local deben ser evaluadas y ponderadas por los diferentes organismos del Estado y el conjunto de la sociedad civil, asumiendo el desafío compartido de delinear un futuro posible en el mediano y largo plazo, de modo de establecer certezas para nuestro desenvolvimiento individual y colectivo que reduzca las incertidumbres que nos impone el momento histórico actual. En tal sentido, la planificación estratégica constituye una herramienta ya consolidada en los procesos de gestión del “desarrollo local”, que procura integrar a la comunidad en la adopción de decisiones que comprometan el futuro de la ciudad. En consecuencia, para lograr la satisfacción de los intereses del conjunto de la ciudadanía mediante un proceso de planificación estratégica, resulta primordial la participación de los diferentes actores que representen a la comunidad local. La ausencia de algunos de ellos

⁴²² Se nos informa que “la Comisión Mixta, en realidad, se autoatribuye más poder del que realmente tiene. Influyó en el proceso general político del Plan. Como efectivamente esa asamblea (la de instituciones) se iba postergando, hubo un grupo, más duro que no está adentro, que cada vez se ponía más duro, con la Comisión Mixta no con nosotros. A veces con Roberto y con nosotros, pero en general con la Comisión Mixta. Y eso de hecho fraguó mal, ese grupo que se llaman los Autoconvocados del Plan, no supo... Para mí, personalmente, en realidad, y excepto algún personaje en particular, si estuvieran en la Comisión Mixta harían lo mismo. O sea, son tipos que quieren el poder, no es que tengan una postura de izquierda super participativa, que vayan a los barrios, que se yo, porque... Es más, nosotros hicimos un taller especialmente con ellos en esos diez o doce talleres iniciales, uno fue especialmente con los Autoconvocados, con el Colegio de Arquitectos. Estaban todos los marginales que allá no los dejaban estar, hicimos un taller con ellos. Después, territorialmente ellos son fuertes en Sierra de los Padres porque hay varias instituciones de Sierra de los Padres que están en este grupo de los Autoconvocados, hicimos dos talleres allá. Y en el proceso no fue bueno” (Equipo4).

⁴²³ Un informante sostiene que “el tema de la cuestión del marketing político o la participación, a esa dualidad yo la plantearía en términos de qué es lo que pretende una gestión. Si lo que pretende hacer una gestión es abrir un proceso genuino de participación en los temas de Estado o lo hace como una operación como para parecer moderno, como para estar en línea y como para poder mostrarse como un Municipio que está en onda ¿no?”. Concluyentemente, afirma “creo que el Plan (de Mar del Plata) tuvo un proceso de involucramiento y de participación a partir de la metodología adoptada, en el esfuerzo que puso el Equipo técnico en que eso sea de esa manera. Y que a nivel del Ejecutivo se avaló” (Equipo1).

puede significar la falta de satisfacción de legítimos intereses de unos u otros, que dificulten la obtención del bien común”⁴²⁴.

Así, puede leerse en una comunicación de los Autoconvocados lo siguiente: *“imagine que el Gobierno Municipal de su ciudad decide destinar una suma importante de dinero para que usted y otros ciudadanos propongan un plan de desarrollo para su Partido. Suponga que ese dinero es manejado por un grupo reducido, que por su composición no es representativo de la heterogénea composición de la ciudadanía. Suponga que ese mismo gobierno desconoce la existencia de ese plan y actúa por fuera de (y contradiciendo) esa propuesta. Deje de imaginar: la actualidad del Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon no difiere de esta supuesta situación hipotética* (cursiva de los Autoconvocados PEM). Antes de que lea lo que sigue, queremos dejar en claro que NOS ANIMA E ILUSIONA LA EXISTENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO: desde hace más de un año actuamos para difundir esta herramienta de planificación”. Y concluyen diciendo que “creemos que los pueblos deben tener un papel activo en el diseño de acciones en pos de construir los caminos hacia su desarrollo social y económico. Precisamente, el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon (PEM) se propone como un plan PARTICIPATIVO: elaborado *con* la ciudadanía y no por un grupo de iluminados para los demás” (las cursivas son de la nota)⁴²⁵.

También Autoconvocados PEM asumió una postura crítica respecto a la no realización de la Asamblea de Instituciones Representativas, que se justificó diciendo que, si bien “se viene postergando, es una asamblea dentro de los estatutos, una asamblea corriente, normal ¿no? La venimos postergando porque se dieron todos estos hechos tan importantes” (Comision1). No obstante, esto impidió que se abriesen a la participación las Comisiones de Trabajo y que se renovaran los miembros de la Asamblea, tal como indica la siguiente nota: “por la presente, los abajo firmantes requerimos a Uds. tengan la amabilidad de dar respuesta a la nota presentada el día 9 de junio de 2004 al Coordinador General de la Comisión Mixta, solicitando la convocatoria a la brevedad de la demorada «Asamblea de

⁴²⁴ Nota “Hablamos del Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón (PEM)” dirigida a instituciones y a medios de comunicación, por Autoconvocados PEM, fecha sin especificar.

⁴²⁵ http://ar.groups.yahoo.com/group/autoconvocados_pem/.

Instituciones» del PEM, que fuera anunciada públicamente el 18 de diciembre de 2004. Debido a que no recibimos la respuesta correspondiente, reiteramos nuestro pedido, ya que consideramos de suma importancia darle curso a lo solicitado, para garantizar el carácter democrático del Plan Estratégico de Mar del Plata”⁴²⁶. En otra ocasión, Autoconvocados PEM indica que “nos entusiasma haber formado parte de los Talleres de Pre-diagnóstico, Diagnóstico, Escenarios y Estrategias del Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon (PEM). Nos preocupa la falta de realización de Asambleas para renovar la composición de la Comisión Mixta del PEM, el organismo creado por Ordenanza Municipal 14957/02 con el objeto de asegurar la elaboración, implementación, actualización y seguimiento de un Plan Estratégico para la ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon (la última Asamblea se llevó a cabo el 4 de diciembre de 2002 y solo fue de carácter informativo). Esta actitud desconoce el espíritu de la Ordenanza, así como los reiterados reclamos –por parte de distintas instituciones del Partido- de generación de instancias de participación”⁴²⁷.

También, subrayan que “nos inquieta la inexistencia de un organismo de control al que la Comisión Mixta deba rendir cuentas de lo actuado. Nos alarma descubrir que el Reglamento Interno de la Comisión Mixta impide que se incorporen a la misma nuevas instituciones antes de agosto de 2005, cuando el Plan estará ya formulado y posiblemente implementado (ver Artículos 4, 12, 19 y 20). Esta situación se agrava al conocer que las eventuales renovaciones dependen de la voluntad de los representantes de las instituciones que conforman la Comisión (ver Artículos 19 y 20). Si el Plan Estratégico es de y para todo el Partido de General Pueyrredon, ¿por qué las decisiones quedan en manos de un grupo reducido de instituciones, que carecen de representatividad de amplios sectores de la comunidad? Si no podemos asegurar que nuestras opiniones sean tenidas en cuenta, ¿estamos participando realmente, o sólo convalidando lo ambicionado por unos pocos?”. Se trata de la “Comisión Mixta que redactó un Reglamento Interno que pone obstáculos a la renovación de su composición”⁴²⁸.

⁴²⁶ Nota de solicitud de realización de Asamblea de Instituciones PEM dirigida a la Comisión Mixta por Autoconvocados PEM, 28 de junio de 2004.

⁴²⁷ Nota de solicitud de realización de Asamblea de Instituciones PEM dirigida a la Comisión Mixta por Autoconvocados PEM, 20 de septiembre de 2004.

⁴²⁸ http://ar.groups.yahoo.com/group/autoconvocados_pem/.

Otro aspecto importante de este subapartado se relaciona con lo que nos indica un informante, cuando afirma que “una vez sancionado el Reglamento Interno, había que integrar con la coordinación general de Miguel Donsini el Equipo de Gestión, que se llama. Es un grupo reducido conjuntamente con el Centro de Constructores, el Colegio de Arquitectos, el Gobierno municipal y la UCIP, los respectivos representantes y yo, más el Coordinador general Donsini. Somos el Equipo de Gestión actualmente en la Comisión Mixta. Están, digamos, la Asamblea, la Comisión Mixta, y dentro de la Comisión Mixta hay cinco personas que conforman el Equipo de Gestión, quien es el que va llevado adelante las negociaciones políticas más importantes, producto de que la Comisión Mixta se reúne solo cada 15 días, y hay cosas de todos los días, temas presupuestarios, temas jurídicos. Somos cinco personas físicas que representamos a nuestras respectivas instituciones (...) Está Miguel Valencia por UCIP, Oscar Palópolis por el Centro de Constructores, está Manuel Torres Cano por el Colegio de Arquitectos, está González por el Municipio representando al Intendente y yo, más Donsini (Colegio de Martilleros). Equipo de Gestión que actualmente funciona como tal” (Comision8)⁴²⁹.

Concretamente, las instituciones que conforman el Equipo de Gestión no son más que aquel núcleo empresarial inicial que impulsó la conformación de la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata⁴³⁰, tal y como indica un informante al plantear que “las relaciones que tienen las instituciones de la Comisión Mixta entre sí, salvo dos o tres instituciones que son las que lideran, las que rosquean, las que actúan como en bloque, que generalmente son el Centro de Constructores, la UCIP, el Colegio de Martilleros, la Universidad Fausta que se agrega en algunas ocasiones y también la Cámara Argentina de la Construcción. Después, el resto, la vinculación que tienen es en las reuniones de la

⁴²⁹ Otro informante nos dice que “el principal objetivo de la Comisión Mixta era impulsar la creación del Plan. La Comisión Mixta tiene un montón de errores y falencias y hemos sufrido un montón de cosas, pero a la vez es uno de los únicos casos que yo conozco en Argentina que vino por lo privado todo esto, no es que el Estado lo propuso. Es importante ver lo que estos tipos han hecho, a pesar de un montón de falencias y de puteadas y de cosas que nos hemos tenido que aguantar. Pero yo creo que es un rol del privado y que no he visto en otro lugares del país. Yo he conocido un montón de casos y de personas que... y en general es el Estado el que lo impulsa. Y acá hay gente que es privado y que tiene un poquito más de visión y bueno, lo ha llevado a cabo” (Equipo4).

Comisión Mixta y las roscas constantes que se generan por detrás cuando hay algún tema importante en tratamiento” (Independiente14).

Todo ello se fue legitimado basándose en la creencia de que “el Plan se propuso recuperar aquellas cosas que son comunes, que en el diagnóstico aparecen como comunes, como transversales, como temas centrales, y que pueden efectivamente conducir a una transformación y cuyo impacto involucra y ata a todas las expectativas (...) El Plan intenta recuperar, incluir la particularidad pero dentro de lo que es común con los demás. Es decir, la planificación estratégica parte de la concepción estática de la ciudad como un todo, pero lo importante es saber que ese todo no elimina las particularidades de los barrios, las heterogeneidades que son formidables”. Se insiste en que el Plan intenta dar respuesta “a aquello que es común, transversal y que puede modificar la vida de todos, o impactar sobre la vida de todos. Entonces, en el juego entre lo global y lo local, entre lo universal y lo particular, entre la ciudad y el barrio, me parece que es una dinámica que debe interactuar, enriquecerse, pero no eliminarse. Porque el día que uno se imponga sobre el otro, destruimos la riqueza que tiene las cosas que son comunes a todos y aquellas que son particulares. Todos convivimos entre lo comunitario y lo particular, la ciudad y el individuo, el Estado y la persona, el barrio y la ciudad. Creo que esto es lo que le pasó a Sócrates también, que se suicidó. Sócrates, porque él quería de algún modo rescatar la persona dentro de lo que era el destino del Estado y bueno, es todo un tema ese... El Plan no puede responder por todos, el planeamiento estratégico responde por aquellas cosas que son comunes” (Equipo6).

Es interesante la ejemplificación que se hace sobre el accionar de este Equipo de Gestión, “por ejemplo, para que te hagas una idea, ese Equipo almorzó hace un par de meses con el intendente para definir cuál iba a ser la continuidad del Equipo técnico local, para escuchar... en realidad lo tiene que definir la comunidad, la Asamblea, todos. Para ver cuál era la idea del intendente respecto a la continuidad del Equipo técnico local y de toda esa experiencia, del control de gestión del Plan Estratégico en sí. Ese Equipo de gestión

⁴³⁰ Un informante nos dice que “que ahí falta la representación de los sectores sociales, los más vinculados con el trabajo con lo social, no teníamos CTA (Central de los Trabajadores Argentinos), no teníamos Cáritas, no teníamos voluntariado barrial, no teníamos instituciones educativas” (Equipo5).

después trasladada toda la pelea presupuestaria también. Al inicio, el Coordinador general fue Donsini precisamente, y ahora también lo es, porque hemos dilatado la decisión hasta tener todos estos temas que están en estos momentos en discusión, tenerlos más o menos afirmados para llevarlos a Asamblea, y a su vez, va a ver una Asamblea que va a designar a la nueva Comisión Mixta y obviamente el nuevo Coordinador general” (Comision8).

Esta opinión respecto a reforzar los temas que se estaban discutiendo para recién llevarlos a la Asamblea de instituciones da cuenta de la existencia explícita de asimetrías de poder y de información por parte del Equipo de Gestión, que indudablemente contaría con estos recursos para imponer temas de debate y designar a la nueva Comisión Mixta y a su Coordinador. Al respecto, se nos informa que “a nosotros siempre nos preocupó el tema de cuáles eran aquellas metodologías que pudieran generar debate pero también que tengan una instancia de generar acuerdos, porque digamos, el debate por el debate en sí ayuda relativamente. Sino que uno tenía que ir con una idea de que entraste de una manera y te fuiste de otra, y al final de todo esto hubo una instancia como de acuerdo. Entonces, las técnicas que utilizamos en cada cosa estaban orientadas a eso, o sea, a poder conseguir todo este tipo de cuestiones (...) Nosotros teníamos para cada una de las tareas muy pautado cuáles eran las técnicas, cuáles eran las consignas, cuáles eran los tiempos asignados para cada cosa. Así que vos tenías bien... Nosotros sabíamos qué era lo que queríamos conseguir como resultado final, o sea, empezábamos cada una de atrás para adelante ¿no?. O sea, sabíamos a dónde queríamos llegar y a partir de ahí organizábamos todo este tipo de cuestiones. Y le fuimos dando a cada uno de los ejercicios, que es una preocupación desde que venimos trabajando junto con todo este Equipo local” (Equipo1)⁴³¹. Hay que sorprenderse, por tanto, que lo que se estaba implementando, con el librito del Plan, fue un sistema corporativo del Plan Estratégico, y que la faceta confirmatoria nos la va a dar el desarrollo de los talleres.

⁴³¹ Se nos informa que “siempre tenes que tomar una decisión y cuando tomas decisiones siempre alguien va a estar disconforme, eso es así (se ríe), porque cuando tomas una decisión siempre hay opiniones diferentes, por eso tenes que tomar la decisión, y bueno, si su opinión no pude ser tenida en cuenta totalmente, bueno, siempre va a quedar algo disconforme, pero yo creo que justamente aquí se trata de entender y aceptar. Porque es también mi situación, o sea, yo hubiera preferido la elección de otros escenarios, de por ahí unos escenarios por ahí más comprometidos, un cambio más radical, pero bueno, no sucedió, la gente no se comprometió, no quiere eso, momentáneamente. Yo creo que eso puede ser revisado por el tiempo” (Equipo3).

6.4. Diagnóstico, formulación y participación en los talleres.

6.4.1. La Gran Sincronizadora.

Los planes estratégicos son una manifestación más de la famosa globalización, si se la concibe como la sincronización del planeta, en otras palabras, los planes constituyen pequeñas variaciones, a nivel urbano, de uno de los grandes sincronizadores del planeta: el desarrollo estratégico de ciudades. Variaciones mínimas tanto a nivel formal como de contenido, y que nos lleva a considerarlos a todos ellos clónicos, en tanto que parten del siguiente supuesto: desarrollo estratégico equivale a desarrollo competitivo y planificado. Planificado al pretender ser, los planes, una herramienta clave para quienes tienen responsabilidad de gobernar los territorios⁴³², y convertirlos en “marcas”, en “faros” del futuro deseado, y ello dentro de la “gran batalla” para diferenciarse y, así, lograr ventajas competitivas para seguir creciendo. Innovación, calidad, cambio, diferenciación o competitividad local son algunos de los elementos que están presentes en la grilla de estrategias y proyectos de futuro, y que son determinantes de la nueva gobernación de los territorios o regiones.

⁴³² Por ejemplo, la Intendencia Municipal de Montevideo afirma que “el Plan Montevideo, por su parte, encuadra en un contexto teórico internacional en materia de ordenamiento urbano-territorial que toma nuevo impulso en los últimos años, lo cual constituye un desafío, al tratar de condensar la experiencia disciplinar y técnica, reelaborada y aplicada a la realidad particular de Montevideo”. Y prosigue indicando que “la pertinencia de la planificación física, urbana y territorial, en la región latinoamericana se expresa en la realización en los últimos años de planes en varias ciudades de escala comparable con la de Montevideo. En la región del Cono Sur han sido un valioso antecedente los esfuerzos y experiencias planificadoras de Coritiba, Porto Alegre, Rosario, Córdoba, Asunción y Santiago, entre otras”. Y finaliza, subrayando, que se ha concretado la convocatoria a actores públicos no municipales y privadas para asumir el compromiso de llevar adelante el proceso de planificación estratégica, que finalmente culminó con la celebración de un ‘Acuerdo Ciudadano para el Desarrollo de Montevideo’, y la instalación de un Grupo Promotor para el Desarrollo, integrado por sectores empresariales, comerciales, cooperativos, bancarios, académicos, sindicales, sociales (...) De este modo y concibiendo la descentralización en su acepción más amplia, se distinguen tres planos a los efectos operativos: a) la desconcentración de servicios hacia las zonas; b) la participación social en la gestión comunal; c) la descentralización de potestades decisorias. El Plan Montevideo se inscribe en el marco del Plan Estratégico para el Desarrollo de Montevideo y del proceso de descentralización que atiende a contemplar la acción de los vecinos, la actuación en sectores diferenciados de la ciudad, pero que también considera una necesaria visión global” (www.planestrategicomdp.org). Este

Una gobernación que reduce los problemas a meros asuntos de la nueva sincronía gestora, y que se apoya en una estrategia de participación, ya que la “nueva gestión pública” requiere de dichos planes para publicitar (legitimar) la mercantilización de lo público; de ahí, las imágenes, los eslogans, la cronometrización, las ficciones, y cuya cara oculta es la condenación de las clases populares a la pobreza y miseria. Eso sí, en este maquillaje municipal, el liderazgo reemplaza la autoridad, la comunicación a la jerarquía burocrática, ya que el cuadro directivo municipal se caracteriza por ser conversos del nuevo espíritu del capitalismo, esto es, son “atletas de la empresa”⁴³³, es decir de la empresarialización de lo público.

Por otra parte, se nos informa que si “el Plan es para generar un capital social y si vos quieres un progreso en el desarrollo humano en cuanto a la civilidad y a la participación cívica en las cuestiones públicas, si ese hubiera sido el objetivo, no le pongamos el nombre de Plan Estratégico, y hubiéramos hecho una gimnasia sobre mecanismos de participación” (Comision9). Y así fue el Plan, y se obtuvo “un libro y ya estamos ‘aggiornados’. Si realmente esto queda acá, a esta gente vos no la convocas nunca más, pueden pasar generaciones, que no participa más, porque para que no te tomen el pelo vos no seguís participando. Me parece que ese es el gran problema que tienen los ‘planes libro’” (Independiente14). Planes-libro con la aquiescencia de la participación de la “gente” involucrada, pues se nos informa que “así fue cada una de las actividades (...) Esto es un aprendizaje que tiene un valor incalculable, quien no lo sepa ver es un miope, porque ha instaurado una nueva mecánica de participación, inédita. No estamos acostumbrados a esto, estamos acostumbrados a que vayamos a votar y pongamos un papelito en un cuarto oscuro, pero nada más. Esto es un bien social, un aprendizaje social, que ojalá la clase dirigente lo meritúe y lo ponga en el lugar que corresponde, porque me parece que es la inversión más grande que se ha hecho (en Mar del Plata). El capital social, o intangible como vos decís, que quedó ahí es formidable. Hay que ir aprovechándolo” (Equipo6).

último aspecto es lo que lo diferencia del Plan Estratégico de Mar del Plata, y justifica el reclamo de democracia participativa de los Autoconvocados.

⁴³³ Boltanski y Chiapello (2002:124).

Otro informante nos comunica que “personalmente a mí me devolvió cierta esperanza que había perdido en años menemistas de que se podía volver a trabajar con la gente, en que había una instancia política interesante para desarrollar y que se podía hacer” (Equipo4). Pero sorprende que por un lado se nos diga que “ha habido un proceso de aprendizaje que incluye eliminar prejuicios y barreras sobre el otro, sobre otros sectores, sobre lo que piensa, sobre los intereses” (Equipo2)⁴³⁴. Pero, por otro, se nos comunica que ha habido aprendizaje en una situación con una “verticalidad muy fuerte” (Independiente2), y la “gente estaba sentada en una mesa y llegando a terminar con un objetivo chiquito que era cumplir con una consigna” (Equipo2). Se trata, en fin, de retóricas retiradas en su torre de marfil de teorizaciones tan abstractas como estériles sobre participación ciudadana, y en unos tiempos escasamente sensibles al discurso de la igualdad, y teniendo como horizonte, por un lado, “una forma de vida colectiva a lo Robinson Crusoe en los que vivimos insularmente retraídos sobre nosotros mismos” (Beck, 2002:166), y, por otro, una vulnerabilidad que reestructura las jerarquías en el mercado de trabajo “en forma de los típicos efectos ‘Mateo’ que favorecen a los poderosos y debilitan doblemente a los débiles” (Alonso, 2000:63). Esta situación, en Argentina, es más preocupante, y más donde la economía financiera generó enormes expectativas de enriquecimiento en medio de una realidad social, cada vez más degradada y degradante.

Hay que sorprenderse, entonces, que se nos diga que “como la gente no cree en el político porque el político lo estafa, tampoco cree en la campaña masiva de comunicación que le dice ‘por favor, traiga su proyecto que lo vamos a poner a la orden del día’. Y tampoco le interesa a la parte política generar todo esto, porque sabe y a lo mejor le duele entender que tiene que estar comprometido con el cambio y con la gente, y esto no se da a nivel local. Entonces, puede venir un gurú de los planes estratégicos e informar sobre los cambios que

⁴³⁴ Por ejemplo, se nos informa “no escuchan a los ecologistas, porque tienen fama de alarmistas” (Independiente11). Otro informante nos dice “cuando yo empecé a trabajar y a participar del Plan Estratégico, la Junta Promotora, que después pasó a participar en la Comisión Mixta, ya estaba constituida. Nosotros, a través de la experiencia y de los contactos que hemos tenido, nos hemos dado cuenta que es toda la gente que está interesada sobremanera en estar en esos lugares directivos para finalmente poder participar en las diferentes construcciones, en las diferentes licitaciones, que se van a abrir con todo lo que se vaya a hacer” (Independiente2). Es decir, cuando empezó todo lo referente al Plan “se juntaron un grupo de amigos, oh casualidad se juntaron todos los poderosos, los que tenían la gaita (dinero), que si podían hacer algo” (Independiente8). De hecho, “donde se manejan política con intereses económicos siempre sucede lo mismo, no está el interés de la gente por sobre todas las cosas” (Independiente13).

debemos originar, pero si no está desde la génesis movilizar a la gente, ocasionar primero ese cambio en la gente, no se va a lograr ningún cambio. De hecho a mí me parece que, con todo el dolor, todo esto va a quedar contenido en ese librito, y bueno... fue muy lindo participar, pero hasta ahí llegamos. No creo que los políticos hayan tomado conciencia de lo que están haciendo con nuestras vidas” (Independiente13). Y lo que pasa es que “esta ciudad siempre estuvo manejada por intereses políticos y económicos, siempre fue así, desde toda la vida. Entonces son intereses políticos y económicos tan grandes que le manejan la vida a toda la sociedad. La gente no está despierta, no está advertida de lo que le va a pasar, si deja que esta gente le siga manejando su vida. Es muy difícil llegar a toda la población y decirles ‘si no nos ponemos todos de acuerdo esto va a ser un caos’ (...) Lo del Plan Estratégico es una linda palabrita, es sólo marketing político. Acá no hay responsables de que las cosas no estén bien en la ciudad, ellos siguen con sus sueldos, siguen haciendo su historia política y las cosas siguen sin hacerse. Todos los ciudadanos, si tuviéramos conciencia ciudadana, estaríamos pidiendo ya la renuncia del intendente Katz” (Independiente13).

La “ficción de la participación” se representó en los denominados talleres participativos e intersectoriales. No obstante, estos “espacios de participación” no son lugares de decisión y de poder, según la jerga de los “gurús del management”, sino ámbitos, supuestamente, de construcción de consensos en las distintas etapas de la planificación⁴³⁵. En el caso que nos ocupa, a lo largo del año 2004 se cumplieron dos etapas en el proceso de planificación, la de definición del diagnóstico y la de la formulación del plan de actuación. A través de los talleres realizados durante estas etapas, como nos comunica un informante, “las instituciones que ya estaban de antes y que continúan, las legitima este tipo de funcionamiento. Las legitimó. A las personas las hace sentir bien, porque creen que participan en el proceso, pero el gobierno y las instituciones de la Comisión Mixta se

⁴³⁵ Un informante nos indica que, “¿sabes cómo fue el análisis de escenarios? Para que te des cuenta cómo eran los talleres. Los escenarios externos no hubo tiempo de hacerlos, que es lo que podría haber dado las posibilidades de proyección de la ciudad. No se hizo porque no hubo tiempo en el taller, una vergüenza. Y eso forma parte de cómo que se resolvió en los talleres. Entonces hay críticas como de fondo, metodológicas. Me peleaba permanentemente en cada taller porque si vamos a hacer algo serio, pongamos los tiempos para que se puedan dar realmente las discusiones, sino es una participación que no es. Estos escenarios que vos decís que se dieron, son interpretaciones del Equipo técnico. Lo que se ha expuesto como la metodología, eso no se

legitiman con los talleres. Katz tiene un beneficio de imagen enorme, primero porque tiene una voluntad política enorme, porque son muy resolutivos en las cosas que se plantean, y estas resoluciones las hacen pasar por participación, cuando en realidad es una ficción de participación. Una vez que toman una decisión la someten a discusión, y la decisión sigue siendo la de ellos, no lo que surge de la discusión” (Independiente16)⁴³⁶.

En el mes de marzo de 2004, con la conformación del Equipo técnico local, comenzó la primera etapa del Plan: la fase de diagnóstico. Durante esta mitad del año se trabajó de manera taylorizada a fin de obtener una visión común de la situación actual de Mar del Plata, un reconocimiento colectivo de los grandes “temas” que obstaculizaban o potencialmente favorecían su desarrollo, y como paso previo para comenzar a pensar en proyectos de cambio. La elaboración del diagnóstico de la ciudad se realizó recogiendo lo producido en las siguientes actividades: 1) el taller de “Actores & expectativas” efectuado en el mes de noviembre de 2003; 2) más de sesenta entrevistas a personas representativas de distintos sectores de la ciudad, tales como empresarios, referentes comunitarios, fomentistas, dirigentes políticos, periodistas y funcionarios públicos; 3) diez talleres de prediagnóstico realizados durante los meses de mayo y junio de 2004 con la participación de representantes institucionales y comunitarios; 4) un taller de diagnóstico realizado en el mes de julio de 2004; 5) encuentros de trabajo en Sierra de los Padres y Batán, y 6) varias reuniones efectuadas en torno a problemáticas específicas. También se consideró aquellos estudios o documentación existentes en diversas instituciones.

En detalle, las actividades fueron las siguientes: 1) entrevistas a 66 referentes calificados, realizadas en el mes de abril; 2) taller con Comisión Mixta, Consejo de Agrimensores, 18 de mayo; 3) taller con empleados municipales, Hotel 13 de Julio, 20 de mayo; 4) taller territorial zona Oeste, Escuela Municipal N°2, 22 de mayo; 5) taller territorial zona Norte,

ha podido muchas veces implementar en los talleres, digo, para que te des cuenta que hubo mucho más interpretación de gabinete que en participación en talleres ¿no?” (Independiente15).

⁴³⁶ En este sentido, se nos informa que “no ha habido hasta ahora político en Argentina que no haya tenido un discurso progresista en época de elecciones, ‘que lo hace por la gente’, ‘que va a dar trabajo’, ‘que las libertades’. Después terminan gobernando contra los propios intereses de la gente. Y Katz no escapa de eso. Su política es estar bien con todos, tener un discurso para todos, pero en definitiva, como decía el poeta, el poderoso caballero Don Dinero los negocios los hace con determinadas personas, y negocios sigue haciendo” (Independiente16).

Escuela Municipal N°11, 29 de mayo; 6) taller con Ente Municipal de Turismo (EMTUR), Consejo de la Producción y Consorcio del Puerto, Consejo de Agrimensores, 31 de mayo; 7) taller con técnicos, docentes universitarios, investigadores y profesionales, Colegio de Martilleros, 1 de junio; 8) taller territorial zona Centro, Escuela Provincial N° 1, 2 de junio; 9) taller con organizaciones independientes, Colegio de Arquitectos, 3 de junio; 10) taller territorial zona Sur, Escuela Municipal N°10, 5 de junio, y 11) taller territorial zona Suroeste, Escuela Municipal N° 7, 5 de junio⁴³⁷.

Con la realización de entrevistas personalizadas y la recolección de información y estudios previos, se elaboró el documento de “prediagnóstico”, utilizado como insumo en los talleres de prediagnóstico. Hay que destacar que en este documento se establecieron los ejes temáticos económico-productivo, socio-institucional y urbano ambiental, establecidos ya en el “Primer Encuentro Hacia un Plan Estratégico de Mar del Plata” de septiembre de 2002. Sin embargo, respecto al documento elaborado a partir del taller de “Actores & expectativas” se observan algunas diferencias, pues en este último se establecieron como nudos críticos o ejes temáticos no sólo el de “urbano ambiental”, “desarrollo económico productivo” y “social”, sino también los siguientes que se excluyeron con posterioridad a este taller de noviembre de 2003: 1) eje jurisdiccional, que se caracterizó por la falta de desarrollo autónomo local, regionalización provincial, autonomía municipal (descentralización política y administrativa), falta de procesos de democratización local, falta de incentivos para la investigación de problemáticas locales específicas y la necesidad de recuperar la representatividad en ámbitos gubernamentales e institucionales; 2) eje de gestión. En este eje se definió el rol del Estado y participación de los ciudadanos, política, social y organizacional; 3) eje de factores de poder, caracterizado por el monopolio de los medios de comunicación, dependencia política, formación distorsionada de la opinión, falta de dirigencia más comprometida, con necesidad de producir un cambio verdadero para mejorar la calidad de vida, escaso sentido de lo colectivo y comunitario y necesidad de

⁴³⁷ Un informante nos comunica que “ante la escasez de tiempo Monteverde se circunscribía a lo que era la ciudad. Se partió a la ciudad en 4 para los primeros talleres de prediagnóstico... zonas aleatoriamente, sin demasiado criterio, se tomó la división que tenían los municentros. Y después el Equipo Técnico Local lo que decía era que ‘tenemos otros núcleos urbanos que tendríamos que ver qué es lo que está pasando, por qué no reproducir esos talleres de prediagnóstico en Batán y en Sierra de los Padres’” (Independiente14). Se nos

fortalecer la sociedad civil; 4) eje de idiosincracia, y caracterizado por la resignación, falta de identidad, la no existencia del orgullo de ser marplatense y falta de participación social.

La caracterización que se hizo de los otros nudos críticos fue la siguiente: 1) eje urbano ambiental, especificado por la falta de planificación urbano-ambiental participativa, accesibilidad, infraestructura y logística⁴³⁸; 2) eje de desarrollo económico productivo, explicitado por la incapacidad de asumir liderazgo como polo regional, falta de articulación entre las distintas potencialidades locales que puedan crear condiciones indispensables para lograr un crecimiento sostenible de la ciudad y la región, falta de acciones estatales, falta de vinculación entre centros de conocimientos y el sector productivo, falta de vocación/cultura emprendedora, falta de conciencia empresarial y capital de riesgo, falta de toma conciencia, de líderes locales de la relevancia de la I+D+i, como factor de desarrollo económico social, normativas rígidas que dificultan incentivo a inversores y falta de oportunidad para profesionales jóvenes y no tan jóvenes; 3) eje social, referenciado por la problemática de la ciudad dual, la contradicción entre formal/informal, centro/periferia, inclusión/exclusión, y la falta de calidad de vida, empleo, inseguridad y falta de educación y desigualdad de oportunidades⁴³⁹.

informa, también, que “sí, sesenta entrevistas de las cuales nosotros no participamos de las 60 entrevistas, fue muy selectiva la cosa, muy selectiva” (Independiente7).

⁴³⁸ Otras caracterizaciones que se hicieron en este eje fueron 1) no resolver los problemas urbanos crónicos; 2) disposición final de residuos no resuelta; 3) crecimiento descontrolado; 4) estación terminal; 5) definir el sistema de transporte; 6) falta de transporte multimodal para la región nacional e internacional; 7) transitar desde los “negocios urbanos a un plan de desarrollo”; 8) revertir la pérdida de espacios públicos transferidos a la esfera privada, y 9) consolidar el rol regional.

⁴³⁹ Otras caracterizaciones efectuadas en este eje fueron: 1) falta de cooperación entre sectores; 2) falta de objetivos consensuados; 3) desarticulación de los sectores con reclamos y/o propuestas de cambio; 4) falta de aliento a la capacitación continua; 5) concientización de la población sobre actividades que benefician al partido (turismo, pesca, industria textil...); 6) superar el temor a los patronazgos ejercidos desde los intereses concentrados que operan en la ciudad; 6) la ciudad tiene un dueño; 7) no existen ámbitos de participación y diálogo efectivo; 8) visión a corto plazo; 9) falta de participación de los desocupados en estos talleres y reuniones del Plan; 10) falta de confianza de los ciudadanos en el Plan, en el poder político e instituciones; 11) incrementar atención gratuita en salud a excluidos; 12) agotamiento de las instituciones para responder a las necesidades de la comunidad; 13) no promover la inclusión social; 14) desvalorización de las necesidades sociales; 15) exclusión de gran parte de la población de los beneficios del sistema; 16) toma de conciencia de las instituciones y actuar con desinterés sectorial; 16) lograr políticas para mejorar la calidad social; 17) carencia de oferta gratuita en educación donde se necesita; 18) no vivir diagnosticando y acción, y 18) Mar del Plata debe asumir su rol de liderazgo como cabecera de región, produciendo alianzas para crecer.

Posteriormente, en los talleres de prediagnóstico, se definieron los aspectos centrales para cada uno de estos tres ejes, subrayándose lo positivo y lo negativo⁴⁴⁰, lo que dio lugar al documento “base de diagnóstico”. Si analizamos este documento, observamos algunas diferencias significativas respecto al documento de “prediagnóstico” relacionadas a los temas centrales priorizados y reformulados. Con respecto al eje económico productivo: signos de agotamiento del “patrón de crecimiento económico” (anteriormente, modelo de desarrollo de la ciudad⁴⁴¹), falta de políticas de desarrollo productivo y “generación genuina de empleo” (se agrega esta segunda parte del enunciado, eliminando el eje “exclusión social y desempleo”) y perfil de gestión tradicional de la dirigencia local. Con respecto al eje socio-institucional: ausencia de políticas sociales integrales (anteriormente, “ausencia de políticas sociales activas que promuevan el ejercicio de derechos ciudadanos”), pobreza, exclusión social y deterioro de la calidad de vida (se pasa del primer lugar al segundo en su priorización) y escenario social fragmentado (anteriormente, “escenario social fragmentado y dificultades para acordar de conjunto”), y, en referencia al eje urbano-ambiental: deficiencias en la planificación y gestión urbana y territorial, carencias en infraestructura, equipamiento y vivienda (surge de unificar los enunciados “carencias en vivienda y equipamiento urbano” y “problemas de infraestructura y los servicios”), problemas de accesibilidad y “terminales de transporte inadecuadas” (se agrega esta segunda parte del enunciado), y conflictos ambientales (reemplaza al enunciado “problemas ambientales”)⁴⁴².

⁴⁴⁰ Los talleres de prediagnóstico son altamente valorados por algunos de nuestros informantes: “para mí fueron fantásticos los talleres de prediagnóstico. El tener la certeza y uno haber sido partícipe de que se vaya construyendo sobre lo que se iba... Fue, tomar los insumos, leer lo que había, preparar estos borradores con el Equipo con lo que había dando vueltas, hacer las entrevistas en función de los temas que aparecían, preparar las entrevistas a referentes claves, desde el armado a quiénes entrevistar. Todo esto lo definió el Equipo, pero a su vez en las entrevistas aparecían temas que uno no tenía en esos borradores, entonces se fueron incorporando los temas que aparecían y todo eso lo procesamos... O sea, con lo de las entrevistas, con lo del taller de noviembre y con información que había dando vueltas, se arma un borrador de prediagnóstico con los grandes temas que aparecían por eje. Este borrador se somete en los talleres de prediagnóstico y siempre era una super producción para los talleres, pero todo muy organizado. La gente sentía que era un espacio donde no perdía el tiempo, con pautas claras, con las consignas de trabajo y tiempo para tener un producto. Y lo que se hizo fue temas centrales, tal eje, y se sometía a consideración y la gente tachaba, agregaba, sugería algunos que no estuvieran y ahí se arma el borrador de diagnóstico” (Equipo2). Para otros, sentencian que “en realidad el prediagnóstico es un documento como muy ligh” (Independiente14).

⁴⁴¹ Este cambio es importante, dado que contiene importantes connotaciones teórico-epistemológicas.

⁴⁴² Respecto al documento base de diagnóstico, se nos informa que “lo hacemos con algunos datos que vamos recolectando de las entrevistas con los referentes, más lo que nosotros conocíamos de la ciudad. Cuando después elaboramos el documento de diagnóstico, a partir del taller grande de diagnóstico, ahí sí aparecen los datos. Ahí sí íbamos manejando, íbamos buscando datos” (Equipo5). Otro informante, subraya que “a mí me parece que el documento base de diagnóstico es muy valioso, porque en la ciudad no había eso. De hecho, por ejemplo el Centro donde yo trabajo había hecho una cosa parecida a esa, no participativa, que se llamó

El documento base de diagnóstico fue sometido a consideración de los participantes en el taller de diagnóstico, donde se consensó la definición de la situación de la ciudad y se avanzó en el análisis de variables internas y externas, es decir, aquellas que son resorte de la ciudad -fortalezas y debilidades- y aquellas que, sin estar bajo su ámbito de decisión, pueden afectar positiva o negativamente a su desarrollo, es decir, las denominadas oportunidades y amenazas. Este taller se propuso los siguientes objetivos: 1) la priorización de temas centrales; 2) la revisión de la matriz DAFO, respecto a los temas priorizados. Objetivos a lograr con un tiempo disponible de 20 minutos, y las consignas de la priorización de temas centrales en el taller de diagnóstico fueron las siguientes: 1) armar el mapa de la ciudad; 2) asignar a cada pieza del rompecabezas⁴⁴³ el nombre de un tema central. Teniendo en cuenta: a) que la pieza mayor del rompecabezas, representará al tema central que se considere clave en primer lugar para el desarrollo de la ciudad por su potencialidad o gravedad; b) la pieza del tamaño siguiente representará al tema central, que corresponda al segundo lugar, luego tercero, por último cuarto. Y se establece que el secretario tomará registro de la argumentación de la mesa, para el ordenamiento de los temas centrales en las “piezas del rompecabezas”. Por otro lado, con un tiempo disponible de 120 minutos, las consignas del análisis de matrices DAFO fueron las siguientes: 1) cada mesa trabajará sobre las DAFO, de los dos temas centrales representados por las dos “piezas del rompecabezas” de mayor tamaño; 2) revisará las matrices DAFO confirmando aquello con lo que están de acuerdo y modificando aquello que consideren necesario. Los cambios realizados a la matriz DAFO deberán ser consensuados por la mesa y volcados en las tarjetas de los colores correspondientes.

El documento de diagnóstico, resultante de este taller, contiene el diagnóstico “definitivo” de la ciudad de Mar del Plata y del Partido de General Pueyrredon. Este documento

Habitar Mar del Plata, que fue un librito que recopilaba este tipo de problemáticas en lo urbano, en lo social, en lo económico. Sobretudo, en lo urbano, pero también en lo social y en lo económico. En el año 1996, y ese libro que fue una tirada cortita y una cosa media académica, cualquier empleado municipal lo tenía ahí como una cosa de consulta. De eso en más no había habido, en cosa de 8 años, ninguna especie de diagnóstico entero acerca de la ciudad. Pero en la parte económica sí había buenos trabajos” (Equipo4).

⁴⁴³ De la misma manera que en este taller se utilizó como disparador el cuento “El rompecabezas del mundo”, en los anteriores talleres se utilizó el mismo recurso lúdico. En el taller “Actores & expectativas” se trabajó a

mantiene la división en los tres ejes temáticos económico-productivo, urbano-ambiental y socio-institucional y desde cada eje se plantea la caracterización y el desarrollo de los temas centrales que lo componen, utilizando para su análisis las matrices DAFO de debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Comparándolo con el documento base de diagnóstico, se trata de un diagnóstico al que se le amplió la caracterización de cada eje temático y se enriqueció cada tema central fundamentándolo con algunos datos estadísticos⁴⁴⁴.

Una vez consensuado el diagnóstico, se definió un horizonte, a medio plazo, al que la ciudad pudiera apostar para cada uno de los temas considerados. Para ello se trabajó en la definición de escenarios futuros posibles y deseables para las siguientes variables señaladas en el diagnóstico: 1) signos de agotamiento del patrón de crecimiento económico; 2) falta de políticas de desarrollo productivo y generación de empleo; 3) ausencia de políticas sociales integrales; 4) escenario social fragmentado; 5) deficiencias en planificación y gestión urbana ambiental; 6) desequilibrios en la provisión de infraestructura y servicios⁴⁴⁵. De este modo se dejaron fuera de esta etapa las variables “perfil de gestión tradicional de la dirigencia local” del eje económico-productivo, “pobreza, exclusión social y deterioro de la calidad de vida”, del eje de inclusión social, y “problemas de accesibilidad y terminales de transporte inadecuadas”, del eje de equilibrio urbano ambiental, mientras que la de “conflictos ambientales” se la unificó con la variable “deficiencias en planificación y gestión urbana ambiental”, anteriormente mencionada. A partir de esto, el Equipo técnico elaboró una grilla de escenarios, y sobre cuatro escenarios propuestos para cada tema - altamente positivo, medianamente positivo, medianamente negativo y altamente negativo-,

partir del cuento “De los Hombres Sensible y Los Refutadores de Leyendas” y en los de prediagnóstico en base al cuento “Los ciegos y la cuestión del elefante”.

⁴⁴⁴ Tal y como nos comunica un informante, si bien “a mí me gusta el documento de diagnóstico, me gustaría que tuviera más precisión técnica numérica, pero hay un montón de datos que no podíamos en un año generar, porque no están en la ciudad, desde datos censales a datos catastrales, que es una de las falencias que hemos detectado. Como la falta de información en la ciudad sobre un montón de temas, las divergencias de información, el ocultamiento a veces de datos” (Equipo4).

⁴⁴⁵ Mar del Plata, “desde el punto de vista urbano adolece de problemas estructurales graves, como de una planta de reciclado urbano de basura, no tenemos una planta potabilizadora, no tenemos una planta de afluentes cloacales, son temas serios para tratar en un rato” (Independiente13).

los participantes del taller de escenarios⁴⁴⁶, que tuvo lugar en el mes de agosto de 2004⁴⁴⁷, ubicaron a Mar del Plata y el Partido para los próximos años.

El taller de escenarios se había fijado, siguiendo las pautas ya clásicas de manual de planificación, los siguientes objetivos: 1) iniciar la etapa de formulación del plan; 2) visualizar las variables que intervienen en la definición de la situación actual y prever posibles tendencias; 3) verificar el posicionamiento de los actores respecto a las alternativas de escenarios planteados para la ciudad; 4) identificar acciones y proyectos que están instaladas en los actores locales; 5) obtener insumos para la elaboración de estrategias de actuación. Hay que destacar que la apertura del taller duró 30 minutos, y se desarrolló de la siguiente manera: a) presentación del taller por parte del Monteverde sobre dónde estamos dentro del proceso de planificación; b) presentación de los objetivos; c) explicación de los materiales de trabajo, la síntesis del diagnóstico (espina de pescado) y la grilla de variables y escenarios; d) presentación de la modalidad de trabajo; e) presentación de las consignas. Y los objetivos de este taller, donde no hubo división por eje temático, fueron los siguientes⁴⁴⁸: a) iniciar la etapa de formulación del Plan; b) visualizar las variables que intervienen en la definición de la situación actual y prever posibles tendencias; c) verificar el posicionamiento de los actores respecto a las alternativas de escenarios planteados para la ciudad; d) identificar acciones y proyectos que están instaladas en los actores locales; e) obtener insumos para la elaboración de estrategias de actuación.

En la primera parte del taller, cuya duración fue de 15 minutos, los participantes se reunieron en mesas de siete integrantes, y se hizo la presentación de asistentes y técnicos a cargo y la de los participantes por mesa (nombre, apellido, institución a la que representa).

⁴⁴⁶ Se nos indica que en los “escenarios se plantearon en el Equipo técnico, a partir del documento de diagnóstico. Yo creo que (los escenarios futuros) fueron más que nada expectativas más que nada de los miembros del Equipo técnico, y eran hasta virtuales en algunos casos. (¿Hubo consenso en el taller de escenarios respecto a la elaboración de la grilla de escenarios?) Mitad y mitad... Vah, de la gente que participó creo que estuvieron más de acuerdo que en desacuerdo” (Independiente14).

⁴⁴⁷ El taller de escenarios se realizó en el Hotel 13 de Julio, el 18 de agosto. Se trabajó sobre los núcleos problemáticos de la ciudad y los participantes definieron los escenarios más propicios e indicaron las acciones posibles para construir la ciudad deseada.

⁴⁴⁸ Para la realización de estos objetivos, los Equipos técnicos presentaron en el taller los siguientes insumos de elaboración técnica: a) tres propuestas de caracterización de la ciudad; b) grilla de escenarios, y c) síntesis de diagnóstico-espina de pescado, que sintetiza de manera gráfica el diagnóstico y permite visualizar las distintas variables que intervienen en la definición de la situación actual de la ciudad de Mar del Plata.

Cada mesa eligió un nombre que la identificaba en el transcurso del trabajo de la jornada, para lo que se completó un listado de integrantes de la mesa y cada una eligió un secretario, que tuvo a su cargo tomar registro de los ejes de discusión de la mesa y colaborar con el cumplimiento de las consignas de trabajo. El ejercicio de apertura consistió en plantear “hoy vamos a trabajar en los escenarios de las variables identificadas, para el diagnóstico de la ciudad. Para entrar en tema vamos a realizar un ejercicio con la colaboración de Quino”⁴⁴⁹. Que cada mesa tuviera una historieta de este dibujante permitía que a partir de la situación planteada en la misma, se pensara, armara y elaboraran tres desenlaces distintos para esa situación, es decir, la consigna fue “armen tres escenarios de desenlaces de la situación planteada, piensen qué acciones pueden pasar que determinen esos tres desenlaces diferentes”.

La segunda parte del taller trató sobre la elección de la caracterización de la ciudad, para la cual contaron con 15 minutos. Se presentó como material de trabajo la síntesis de diagnóstico y se hizo la lectura del mismo. La consigna era que a partir de tres propuestas⁴⁵⁰, cada mesa debía elegir una, la que considerara más aproximada a la caracterización de la ciudad. Para la elección de la caracterización, cada mesa contó con las tres propuestas de caracterización de la ciudad, y la que eligieran debían cortarla y pegarla en la cabeza de la espina pescado. En las consignas en papel se hacía la observación de que el grupo podía realizar la modificación que considerase pertinente. Las tres alternativas de caracterización de la ciudad fueron las siguientes: 1) Mar del Plata, ciudad de contrastes, dual y estacionalizada que va perdiendo su esplendor, cohesión social y calidad de vida en la medida que su modelo de desarrollo tradicional presenta signos de agotamiento y su sociedad actúa aisladamente, debate sin resolver problemas históricos, con baja capacidad para diseñar y gestionar proyectos de cambio; 2) Mar del Plata, ciudad que presenta signos de agotamiento de su patrón de crecimiento, con fuertes desequilibrios estacionales, con un escenario social fragmentado que dificulta la gestión de proyectos concertados para responder a los requerimientos de la población mediante una utilización eficiente y racional de sus variados recursos naturales y culturales; 3) ciudad de contrastes que a partir de actuaciones aisladas y en un escenario social fragmentado presenta una limitada capacidad

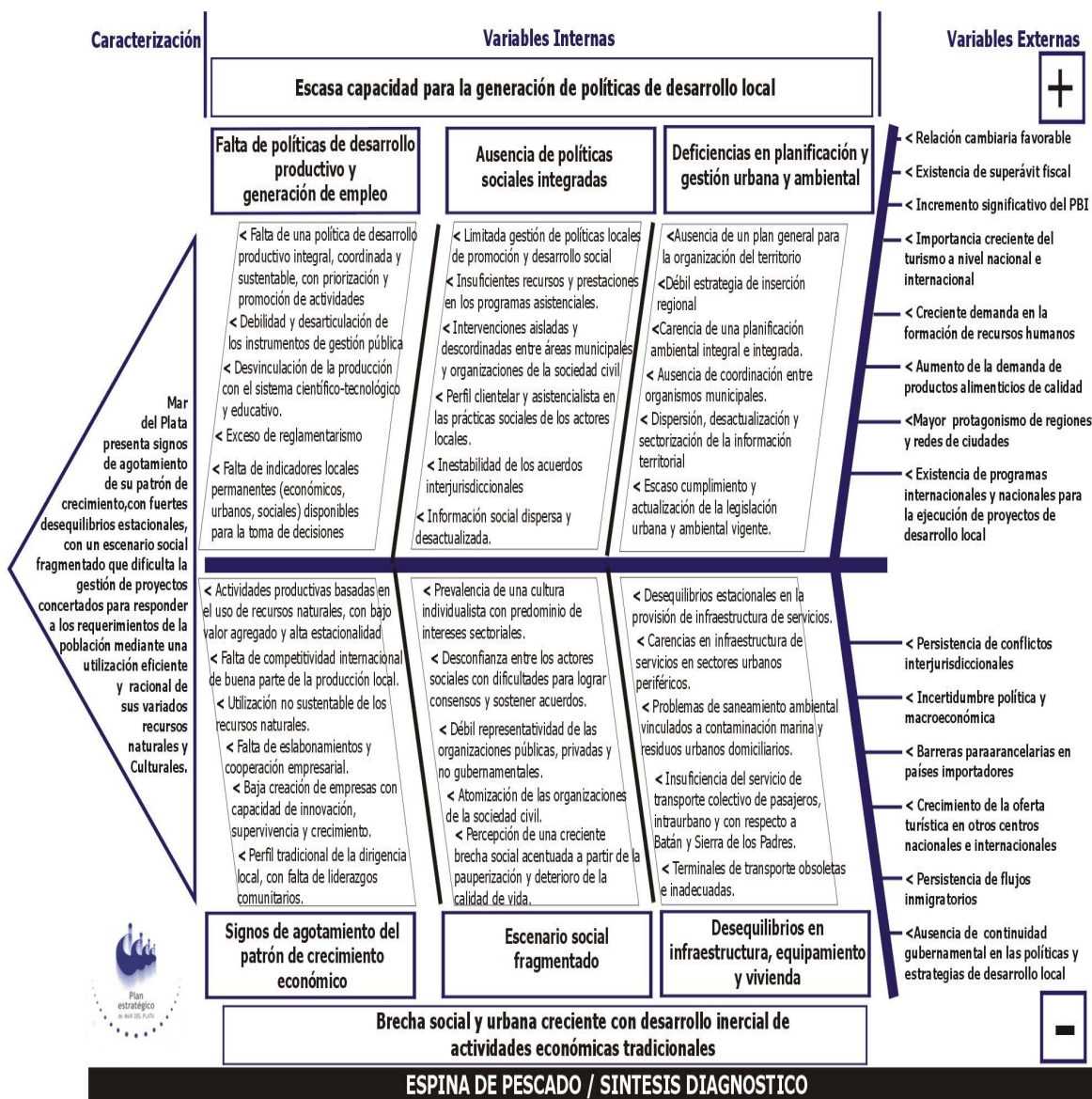
⁴⁴⁹ Consignas del taller de escenarios.

para gestionar políticas de desarrollo local y resolver problemas históricos, con signos de agotamiento del patrón de crecimiento económico y pérdida de su antiguo esplendor.

La alternativa elegida fue la segunda, tal y como se refleja en la figura siguiente:

Figura 3. Espina de pescado / Síntesis diagnóstico.

⁴⁵⁰ Elaboradas con el material recogido de entrevistas y talleres.



Fuente: Plan Estratégico de Mar del Plata.

En la tercera parte del taller, se abordaron las variables internas para la elección de escenarios, y cada mesa contó con las variables internas de la grilla de escenarios⁴⁵¹. Las consignas, cuyo tiempo disponible fue de 70 minutos, fueron las siguientes: 1) seleccionar para cada variable el escenario que el grupo considere “deseable y realizable”, es decir, “deberán visualizar cual será el escenario deseable y realizable en un horizonte de 5 años...

Mar del Plata 2010”⁴⁵²; 2) marcar (con un cruz) sobre la grilla, los escenarios seleccionados. Además, el grupo podrá armar un escenario alternativo en el caso que los propuestos no expresasen las ideas de sus integrantes y podrán agregar una variable que entiendan que no ha sido considerada y redactarán el escenario “deseable y realizable” correspondiente.

En la cuarta parte del taller también se abordaron las variables internas, pero esta vez para listar las líneas de acción de los escenarios seleccionados. Actividad cuyo tiempo disponible se estipuló en 30 minutos. Las consignas fueron las siguientes: 1) de los escenarios seleccionados, escoger dos, que a criterio de la mesa sean los “escenarios claves para el desarrollo futuro de la ciudad”, y se debía marcar con un círculo sobre la grilla de escenarios; 2) en un afiche listar para cada escenario escogido tres líneas de acción, iniciativas o proyectos que permitan la construcción del mismo. En la quinta parte del taller, con el mismo tiempo, se abordaron las variables externas, y cada mesa contó con un listado de dichas variables externas. Las consignas fueron las siguientes: 1) el grupo indicará las cuatro variables externas que considera tendrán mayor impacto sobre la ciudad, y deberán marcar con una cruz en síntesis de diagnóstico- espina de Pescado; 2) indicarán la variable externa positiva que puede significar una oportunidad para el desarrollo de la ciudad, y deberán marcar con un círculo; 3) en un afiche expresarán en una frase el argumento de la elección de la variable oportunidad. Por último, con un tiempo disponible de 30 minutos, en el Plenario cada grupo relató sus conclusiones en cada espacio de trabajo. Luego el coordinador volcó los resultados de la producción de los grupos, por un lado, marcando con una cruz los escenarios escogidos para cada variable y con un círculo los escenarios claves y, por otro, marcando con una cruz las variables externas de mayor impacto sobre la ciudad y con un círculo la variable externa positiva que significa “ la oportunidad” para el desarrollo de la ciudad. En los paneles cada grupo exponía su trabajo. Cada relator indicaba los escenarios priorizados por el grupo y las acciones listadas y argumentaba la elección de la oportunidad para el desarrollo de la ciudad.

⁴⁵¹ Material de trabajo que fue presentado en el taller.

⁴⁵² Consignas del taller de escenarios.

Los escenarios acordados para cada tema central fueron los siguientes: 1) falta de políticas de desarrollo productivo y generación de empleo, así se acordó un escenario con una definición del perfil productivo local-regional deseado, con selección y promoción de los ejes estratégicos, seguimiento y evaluación de resultados. Afianzamiento de ámbitos públicos-privados de gestión y promoción del desarrollo económico local. Existencia de datos económicos locales para la toma de decisiones; 2) ausencia de políticas sociales integrales. Así, se definió como escenario de futuro la necesidad de una gestión integrada y eficaz de políticas sociales basada en la promoción del ejercicio de derechos y deberes ciudadanos. Estado local activo y con capacidad para coordinar entre áreas jurisdiccionales y organizaciones sociales; 3) deficiencias en la planificación y gestión urbano-ambiental, estableciéndose como escenario de futuro una política urbana y ambiental basada en una idea integrada de ciudad y partido que contemplara la ejecución de proyectos específicos, y actualización de la normativa urbanística en base a un sistema de información integrado y permanente. Creciente coordinación entre las áreas optimizando la actuación municipal a partir de la participación ciudadana y acuerdos interjurisdiccionales; 4) signos de agotamiento del patrón de crecimiento económico. En este sentido el escenario escogido fue afianzamiento y consolidación de los sectores tradicionales, con mejoras en la calidad y/o el desarrollo de nuevos procesos productivos o productos (turísticos, industriales, educativos), con creciente racionalidad en el uso de los recursos y estrategias que permitan la disminución de la estacionalidad y el aprovechamiento de las capacidades tecnológicas disponibles; 5) escenario social fragmentado. Así, se se consensuó el escenario de una sociedad que en forma incipiente valora y consolida los espacios de consenso y negociación colectivos, y que expresa su responsabilidad a partir de la participación e iniciativas que promueven el diálogo y la asociatividad, fortaleciendo su identidad y la concreción de algunos proyectos para la ciudad; 6) desequilibrios en la provisión de infraestructura y servicios.

Así, se definieron señales de integración urbana, completamiento de la infraestructura para la población y la producción. Diseño de un sistema de transporte público que aumentara la accesibilidad interna y facilitara el acceso a los servicios, con mejoras en el diseño, y mantenimiento de sus espacios públicos. Por su parte, el orden de las variables externas

priorizadas fue el siguiente: 1) una relación cambiaria favorable; 2) aumento de la demanda de productos alimenticios de calidad; 3) mayor protagonismo de regiones y de redes de ciudades; 4) importancia creciente del turismo a nivel nacional e internacional. Desde la perspectiva del Equipo técnico, las variables externas pueden considerarse como oportunidades para el desarrollo de la ciudad, pues si bien ocurren de manera independiente, pueden aprovecharse para facilitar el crecimiento. Para el Equipo técnico se habían cumplido dos pasos fundamentales: acuerdo sobre el “cómo estamos” o la visión de la situación actual y consenso sobre “dónde queremos y podemos estar” o definición de la ciudad futura.

Sin embargo, en ningún momento se discutió qué modelo de ciudad se quiere para Mar del Plata. Simplemente se propuso una grilla de escenarios cerrada donde no tenía cabida el debate sobre variantes al modelo de desarrollo de la ciudad. Y esto es así porque se trata de un tipo de discurso de la planificación estratégica que contempla estereotipadamente las siguientes etapas: 1) formulación del diagnóstico; 2) caracterización de la ciudad; 3) análisis DAFO; 4) elección de escenarios, entre el más positivo hasta el más negativo y dos intermedios. Y a partir de la grilla de escenarios ya definida por el Equipo técnico, se le pedía a los marplatenses reunidos que respondiesen en qué escenario estaba Mar del Plata a partir de seis variables, dos económicas, dos sociales y dos urbanísticas. Pero este proceso no implica en ningún momento un replanteamiento del modelo de desarrollo de la ciudad, sino simplemente mejorar algunos indicadores económicos, sociales y urbanos del modelo actual. Y más teniendo en cuenta la identificación de los problemas centrales de Mar del Plata y el Partido a lo largo del diagnóstico, tales como el de agotamiento del patrón económico (anteriormente denominado agotamiento del modelo de desarrollo) y de escenario social fragmentado.

No obstante estas observaciones, era necesario determinar el modo de poder llevar a cabo el paso de los escenarios actuales a aquellos a los que se quería llegar. Con la realización del taller de estrategias en el mes de septiembre del 2004, los agentes locales acordaron las líneas de actuación y objetivos que permitirían avanzar en la dirección elegida. De este modo, se definieron las líneas estratégicas de inclusión social, innovación y empleo,

equilibrio urbano-ambiental y transformación municipal, y se priorizaron los objetivos de cada línea, listándose iniciativas que pudieran concretarlos⁴⁵³. En este taller de estrategias se planteó los siguientes objetivos: 1) identificar las líneas estratégicas de la ciudad; 2) priorizar los objetivos de cada línea estratégica; 3) obtener insumos para la elaboración de proyectos estratégicos; 4) identificar los proyectos con los que se identifican los actores locales.

El taller de estrategias se realizó en el Hotel 13 de Julio, el 16 de septiembre. A partir de lo producido en los talleres y en otras instancias de consulta, se esbozaron cuatro líneas de acción que pretendían aproximarse a los escenarios escogidos. En este taller cada participante eligió una línea estratégica para trabajar en la priorización de los objetivos de actuación y en una primera propuesta de proyectos concretos. Las líneas propuestas por el Equipo técnico fueron: 1) innovación y empleo. Consistente en promover una estrategia de desarrollo local sostenible, basada en mejoras en calidad, capacitación e innovación tecnológica, fortalecimiento de cadenas de valor y tramas productivas, y orientada a la revitalización de las actividades productivas consolidadas, la generación de empleo genuino y el inicio de un proceso de búsqueda de nuevos espacios de oportunidad con afianzamiento de ámbitos público-privados; 2) inclusión social. consistente en favorecer la construcción de una ciudad integradora, que promueva la inclusión social a través de la revitalización del rol de Estado en la promoción del bien común, la gestión intersectorial e interjurisdiccional coordinada y la participación ciudadana; 3) equilibrio urbano-ambiental. Consistente en definir e implementar un modelo de organización territorial equilibrado que contemple la protección de las particularidades ambientales del partido, una eficiente articulación entre sus núcleos poblados y el incremento progresivo de la calidad de vida urbana a través de la

⁴⁵³ Ante la pregunta de si las cuatro líneas estratégicas -inclusión social, innovación y empleo, equilibrio urbano-ambiental y transformación municipal- fueron propuestas antes de este taller, se nos responde que “no, todas no. Supuestamente todas menos la de transformación municipal... que surgió en algún momento aunque también tiene su motivo. Las otras anteriores es como que salieron en el taller de noviembre de 2003 supuestamente, que son aquellas sobre las cuales se trabajó en el taller de noviembre. La de transformación municipal surgió de tener una serie de problemáticas que no estaban encuadradas dentro de las otras áreas o estaban encuadradas medio forzadamente, que tenían que ver más que nada con la transformación municipal, y entonces se llegó a la conclusión de que era un punto que merecía realmente otra importancia y que tenía que tener un tratamiento separado de las otras áreas. En realidad, se planteó este tema de la transformación municipal, se le asignó supuestamente a todo el Equipo técnico, lo terminó desarrollando finalmente Candelaria (coordinadora del Equipo técnico), porque era la que no tenía eje” (Independiente14).

adopción de nuevos instrumentos de ordenación y la gestión de proyectos claves; 4) transformación municipal. Consistente en impulsar la transformación de la Gestión Municipal a partir de criterios de eficiencia, efectividad y equidad en la prestación de los servicios públicos. La actuación coordinada de áreas y el desarrollo de mecanismos de participación social, acorde a la asunción de un rol protagónico en el proceso de desarrollo y en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Partido.

En la apertura del taller, cuyo tiempo disponible fue de 30 minutos, Monteverde explicó “dónde estamos dentro del proceso”, presentó los objetivos del taller, explicó el material de trabajo y presentó la modalidad de trabajo y funcionamiento del taller. Los objetivos fueron los siguientes: 1) identificar las líneas estratégicas de la ciudad; 2) priorizar los objetivos de cada línea estratégica; 3) obtener insumos para la elaboración de proyectos estratégicos; 4) identificar los proyectos con los que se identifican los actores locales. En la primera parte del taller, fijada en 20 minutos disponibles, se plantearon las siguientes consignas de funcionamiento: 1) participantes reunidos en mesas de 6 o 7 integrantes; 2) presentación de asistentes y técnicos a cargo; 3) presentación de los participantes por mesa; 4) cada mesa elige un nombre que los identificará en el transcurso del trabajo de la jornada, completa listado de integrantes de la mesa; 5) cada mesa elige un secretario, que tendrá a su cargo tomar registro de los ejes de discusión de la mesa y colaborará con el cumplimiento de las consignas de trabajo. Y se leyó el cuento “El centésimo mono” como disparador del taller.

En la segunda parte del taller, se abordó el análisis de las líneas estratégicas y sus objetivos, con un tiempo disponible de 30 minutos. Teniendo en cuenta que cada línea estratégica era representada como una rama del árbol, el objetivo consistió en potenciar el vigor de la rama. De este modo, las consignas para analizar la línea estratégica que cada uno había seleccionado para trabajar fueron las siguientes: 1) puntos de análisis: a) vigor de la línea estratégica (¿tiene posibilidades de crecer y desarrollarse en proyectos?); b) equilibrio / desequilibrio de la línea estratégica (¿faltan/sobran objetivos?); c) zonas posibles de quiebre de la línea estratégica (¿existen objetivos no relacionados con la líneas?); 2) definir mediante consenso las modificaciones correspondientes; 3) redefinición gráfica de la rama según las propuestas del grupo.

En la tercera parte del taller, con 30 minutos de tiempo disponible, se priorizaron los objetivos a través de una actividad lúdica que simuló un casino de apuestas, tal como nos indica el siguiente informante: “usamos las técnicas de las apuestas, con un paño y fichas, incluso fichas del Casino (de Mar del Plata). Y que acá en Mar del Plata sonaban, vos escuchabas el ruidito de las fichas de Casino. Esto puede ser una pavada o no. O sea, se puede decir ‘mira la huevada que están haciendo’ o puede ser una cosa muy seria como creo que lo tomó cada una de las personas. El tema era cómo va haciendo el relato para todo esto, de lo que se trataba era de jugarse por una orientación, había que priorizar algunos objetivos” (Equipo1).

La pregunta disparadora de las consignas fue cuáles son los objetivos que más aportan al logro de la línea estratégica: 1) cada participante tiene que elegir diez fichas de casino de un color; 2) a partir de la pregunta de cuáles son los objetivos que más aportan a la línea estratégica, cada participante asignará fichas sobre una grilla que contiene la línea estratégica y sus objetivos, todas a uno o distribuyéndolas; 3) cada uno de los integrantes fundamentará su elección al colocar las fichas sobre los objetivos, de modo que sea visible la apuesta; 4) luego de realizadas todas las apuestas y escuchados todos los argumentos, los participantes podrán ratificar o rectificar sus apuestas personales; 5) el secretario contará las fichas colocadas en cada uno de los objetivos, volcando los resultados al costado de cada objetivo, y remarcará los tres más votados, y sintetizará en tres o cuatro frases el debate de la mesa para llegar a la priorización de los objetivos. De este modo, el coordinador, traslada los resultados de las apuestas de cada mesa a la línea estratégica del espacio de trabajo y totaliza las apuestas.

Tal como nos comunica un informante, “te cuento el ejercicio más allá de que vos lo podés leer para ver cómo enfocábamos la cosa ¿no?, y cómo le buscábamos la vuelta para que produzca ese tipo de consensos. Entonces lo que hicimos fue armarlo como si fuese un paño de apuestas, pero en realidad cada uno era un objetivo. Y vos podías, primero era poder apostar cada uno como quisiera, digamos, tener libertad de decir ‘bueno, yo puedo ponerle 10m fichas a uno o repartirlas’. Y la primera apuesta la hago sin discusión, o sea,

cada uno piensa y decide cómo apuesta, ¿eso que te da?, una primera mirada. Nadie influyó sobre el otro, y en eso se puede dar o una dispersión de apuesta o una concentración de apuesta. Y el tema era que cada uno apostaba, pero argumentaba su apuesta, o sea, no hubo un revoleo de fichas, ‘me juego por esta’ y argumento. Cada uno lo hacía y después lo que había era una instancia de segunda vuelta, o sea, a partir de la escucha del otro, porque así estaba planteado, haber si yo movía la ficha o no movía la ficha. Eso qué es, o sea, ‘me corro de posición o no me corro’, digamos. Soy capaz de decir que admito... y es más fácil mover una ficha porque digo ‘lo que plantea Rafael me convence’ y muevo la ficha, a decir ‘che, la verdad es que tenes razón’. O sea, se hace más factible esto de poder ir como acordando” (Equipo1). Como contrapunto, otro informante nos indica que “¿Sabes cómo se priorizaron los objetivos? Con fichas, con fichas se priorizaron los objetivos, con fichas de ruletas. Estamos en pleno bingo de Las Vegas...” (Independiente15).

En la parte cuarta del taller, se contó con 30 minutos para confeccionar un listado de acciones, proyectos y actores involucrados, con el objetivo de garantizar el desarrollo de la línea estratégica denominado “Proyecto: acciones concretas para lograr objetivos”. La parte quinta del taller, análisis de “asignaturas pendientes” o “agenda vieja”, disponía de 15 minutos para llevarse acabo, y el objetivo era consensuar la inclusión o no de “asignaturas pendientes” como Línea Estratégica. En la parte sexta del taller, se contó con 30 minutos para realizar un plenario por cada espacio de trabajo. La modalidad fue la siguiente: en un lugar central se ubicaba la línea estratégica con sus objetivos y en los paneles cada grupo pegaba su trabajo. El relator de la mesa indica según las apuestas de la mesa los objetivos priorizados, e indicaba brevemente los argumentos de dicha priorización, y finalmente se realizaba la lectura de las propuestas de proyectos de la mesa⁴⁵⁴.

Durante el mes de octubre de 2004 se habilitó el Banco de Proyectos⁴⁵⁵, y se organizaron una serie de mesas de trabajo para desarrollar proyectos. Simultáneamente, se organizaron

⁴⁵⁴ En definitiva, en el documento resultante de este taller, “Líneas estratégicas y objetivos de actuación”, se expone para cada una de las líneas estratégicas una serie de objetivos de actuación y también se exponen las “asignaturas pendientes” de la ciudad.

⁴⁵⁵ El Banco de proyectos fue un espacio para la presentación de propuestas de transformación elaboradas por personas e instituciones de la ciudad, de manera individual o conjunta, con el fin de “recoger proyectos

nueve reuniones o “mesas de trabajo”, a fin de promover la formulación de proyectos⁴⁵⁶, y la convocatoria de cada reunión le confería un carácter sectorial (empresarios, concejales y asesores y funcionarios del gabinete municipal), temático (investigadores, docentes universitarios, profesionales y técnicos y con personal municipal) o territorial (referentes comunitarios e institucionales zona Norte y Sur, Batán y Sierra de los Padres). De este modo las mesas de proyectos tuvieron los siguientes objetivos: a) promover la formulación de proyectos; b) alentar la participación individual e institucional para la presentación de propuestas de transformación. Se recibieron un total de 324 proyectos que fueron agrupados por área de pertenencia, de acuerdo a su vinculación con las líneas estratégicas y objetivos priorizados con anterioridad. Se elaboró, así, el documento de “Estrategias & proyectos”.

Este documento de proyectos sirvió de soporte para el último taller de “Estrategias & proyectos”, realizado el 1 de diciembre de 2004. En este taller se efectuó la priorización en función de la identificación de los proyectos de alto impacto –grado de ajuste a los objetivos estratégicos, capacidad movilizadora, sentido emblemático-, y la evaluación de su factibilidad –mejores condiciones para ponerse en marcha en el corto plazo. De esta manera, la priorización de los proyectos claves permitía, se afirma reiteradamente, a la ciudad y a sus actores públicos y privados, contar con un menú de proyectos estratégicos consensuados colectivamente como “hoja de ruta” para encaminar su accionar en el corto y mediano plazo.

existentes y que no han sido concretados, o que ya han sido elaborados en otras instancias o presentados en otras instituciones. También recepcionar proyectos nuevos que apunten a mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos y que puedan ser desarrollados en los próximos años. El Banco funciona en la oficina del Plan, La Rioja 2259, o en el sitio web <http://www.planestrategicomdp.org/uploads/fichadeproyectos.doc>. Las fichas deben ser entregadas personalmente en las oficinas del Plan.

⁴⁵⁶ Un informante nos dice que “el problema de esto, siempre, es cómo se divide para mantener el liderazgo de un grupito que tradicionalmente ha actuado, no te diría coordinadamente, pero ha actuado con cierta coherencia en defensa de sus propios intereses (...) Proyecto es una idea que suele tener valor desde el punto de vista del discurso político o puede tener valor para ordenar una serie de cuestiones que están sin coordinación en ese momento y que podrían generar mecanismos, yo te diría, de desarrollo que no son los que preveen los tipos que están en la actividad privada, porque no las ven. Entonces hay algunas ideas que pueden ser potentes para ellos. Entonces, esos grupos adhirieron a ese proyecto porque encontraban una usina de ideas que no la tenían. Pero mientras tanto instalaban estos mecanismos que son de apropiación de ideas, con la idea de la participación, es un ‘golazo más grande que una casa’” (comision9).

En la apertura del taller, con un tiempo disponible de 30 minutos, se hizo la presentación del mismo indicando “dónde estamos dentro del proceso”, se presentaron sus objetivos, y se explicaron los materiales de trabajo (grilla de escenarios). Los objetivos fueron los siguientes: 1) dar cierre a la etapa de formulación; 2) legitimar la cartera de proyectos del Plan; 3) identificar los proyectos de mayor impacto en el proceso de desarrollo de la ciudad; 4) avanzar en el desarrollo de proyectos. Las modalidades de trabajo y funcionamiento fueron las siguientes: 1) los participantes se agrupan en mesas de 6 personas (por interés en las líneas estratégicas); 2) en cada grupo se realiza la presentación personal; 3) el grupo se da un nombre y completa una planilla en donde figure el nombre del grupo y los participantes; 4) el grupo designa a un secretario que lleva adelante las consignas de trabajo con los tiempos establecidos.

Las consignas de trabajo se desarrollaron en tres partes. La primer parte, para la cual se contaba con 60 minutos, trataba sobre la identificación de proyectos de alto impacto. El material de trabajo consistía de una grilla síntesis de estrategias, proyectos de cada línea estratégica, una hoja donde figuraban los objetivos de la línea estratégica (para cada participante), un juego de flechas de proyectos (por mesa) y un “primer blanco” (por mesa). Las consignas de esta primer parte fueron: 1) cada mesa contara con las “flechas proyectos” correspondientes a la Línea Estratégica elegida; 2) los participantes de cada mesa, ubicaran por consenso las flechas (pertenecientes a cada proyecto) en el blanco, teniendo en cuenta, los objetivos estratégicos planteados y según respondan a la pregunta: ¿Cuáles son los proyectos que producirán “mayor impacto” en el proceso de desarrollo de la ciudad?; 3) al colocar las flechas proyectos en el blanco, el grupo fundamentará su elección; 4) el secretario registrará la ubicación de flechas en el blanco y dos o tres frases que resalten lo más relevante del debate del grupo para llegar a la ubicación de las flechas.

El material de trabajo por mesa en la segunda parte del taller, priorización de los proyectos por factibilidad, con un tiempo disponible de 60 minutos, fueron flechas (ya utilizadas en la primer parte) y un “segundo blanco” (uno por mesa). Las consignas fueron las siguientes: 1) teniendo en cuenta el blanco con la priorización de los proyectos de Alto Impacto, el grupo seleccionará las cinco flechas proyectos más próximas al blanco; 2) el grupo

reubicará por consenso las cinco flechas proyecto en el nuevo blanco, según respondan a la siguiente pregunta: de los proyectos considerados de alto impacto, ¿cuáles son los que reúnen mejores condiciones para ponerse en marcha en el Corto Plazo –2005/2006? Teniendo en cuenta que: a) existan acuerdos generalizados sobre el tema, b) requieran principalmente de decisiones locales, y c) demanden recursos que la ciudad está en condiciones de gestionar; 3) al colocar las flechas proyectos sobre el nuevo blanco el grupo fundamentará su elección; 4) el secretario registra sintéticamente en un afiche dos o tres frases que resalten lo más relevante del debate del grupo para llegar a esta nueva selección.

En la parte tercera del taller se abordó, con un tiempo disponible de 20 minutos, la red de actores por cada uno de los proyectos, y el material de trabajo por mesa consistió en el cuento “Todos, alguien, nadie, cualquiera” (el cual se leyó) y un afiche. La consigna fue listar la red de actores por cada uno de los proyectos, teniendo en cuenta la última priorización realizada, y la mesa deberá seleccionar el proyecto que más se aproxime al blanco para listar el grupo de actores (instituciones – personas) que considera fundamentales para su desarrollo, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿quiénes deben trabajar juntos para garantizar el éxito del proyecto?, y ¿quién consideran debe ser el responsable del proyecto?. Por último, el secretario dejará registrada las propuestas sobre hoja afiche. El cierre del taller estuvo a cargo de Monteverde y del intendente Katz.

Finalmente, hay que destacar que las 324 iniciativas que fueron presentadas en el Banco de Proyectos del Plan Estratégico son propuestas de transformación que responden a las líneas estratégicas de Innovación y Empleo (A), Inclusión Social (B), Equilibrio Urbano Ambiental (C) y Transformación Municipal (D). En cada línea estratégica se conformaron agrupamientos de proyectos que definían un accionar específico y que ordenaban a una serie de proyectos y subproyectos de acuerdo a la vinculación que tenían con los objetivos que fueron priorizados y que, además, aparecerían con mayor capacidad de transformación de la realidad local. El Equipo técnico trabajó de la siguiente manera para elaborar este documento de “Estrategias & proyectos”: 1) agrupó las propuestas similares, sintetizándolas en un único proyecto; 2) agrupó las propuestas que desde diferentes escalas colaboran en la materialización de objetivos similares, dentro del concepto de Plan o

Programa; 3) cada uno estos proyectos se desarrolló en una “Ficha de proyecto” a partir de lo presentado por cada uno de los autores de la iniciativa⁴⁵⁷; 4) los proyectos, planes, programas se agruparon en cada línea de actuación dentro del concepto de estrategia, entendida como el conjunto de proyectos que en una dirección particular, aportan a la materialización de los objetivos de la línea de actuación.

A continuación, presentaremos la grilla de estrategias y proyectos por cada línea estratégica:

A) Línea estratégica innovación y empleo: 1) fortalecimiento del entorno innovador: conjunto de iniciativas tendientes a generar espacios que fomenten el emprendedorismo, las innovaciones, el aprendizaje tecnológico y la difusión del conocimiento mediante el desarrollo de redes, alianzas y vinculaciones entre distintos actores, creando adecuadas normas e instituciones necesarias para llevar adelante el desarrollo productivo y comercial de la ciudad. Proyectos: a) ordenamiento y promoción de espacios de asentamiento industrial; b) instituto tecnológico de apoyo a la innovación; c) centro de apoyo y promoción de la actividad emprendedora; d) agencia de desarrollo local; e) sistema de información económica. 2) Fomento productivo y programas sectoriales: grupo de proyectos orientado al fomento de las actividades productivas del partido a partir de una orientación estratégica de su desarrollo, con incorporación de valor, articulación de cadenas productivas, innovación y complementación de esfuerzos públicos y privados. Proyectos: a) ciudad de puertas abiertas todo el año; b) revalorización del sector comercial de la ciudad; c) Mar del Plata, centro universitario regional; d) Mar del Plata, distrito de deporte, diseño y moda; e) producción hortícola integrada; f) promoción de industria cultural; g) modernización productiva del sector de la construcción e industrias afines; h) incorporación de valor en la cadena productiva pesquera. 3) Capacitación y empleo: conjunto de iniciativas orientados a evaluar los requerimientos de capacitación para la producción local

⁴⁵⁷ La iniciativa contiene: 1) proyecto: incluye Plan, Programa o Proyecto; 2) descripción: presenta los rasgos principales de la propuesta; 3) objetivos: señala los objetivos específicos de la misma; 4) sub-proyectos: identifica propuestas que presentan una mayor definición dentro de un proyecto, plan ó programa; 5) actores: indica la red de actores que deben estar involucrados en la elaboración y/o implementación de las propuestas, señalado con el símbolo (R) a quien se considera debe ser el responsable del desarrollo del mismo; 6)

y regional, generando propuestas de formación permanente sobre la base del vínculo y el compromiso recíproco escuela empresa, en torno a metas específicas de generación de empleos de calidad. Proyectos: a) capacitación y promoción del empleo: Plan Más y Mejor Trabajo; b) capacitación turística en la población: Programa conciencia turística en Mar del Plata; c) promoción de competencias empresariales. 4) Inserción nacional e internacional de la ciudad: iniciativas que tienen que ver con el posicionamiento de la ciudad en el país y el exterior sobre la base del desarrollo de una marca local asociada a calidad, creatividad e innovación de los productos del partido. Proyectos: a) marketing de la Ciudad y Desarrollo de la Imagen de Marca; b) promoción comercial de PyMEs locales.

B) Línea estratégica inclusión social: 1) promoción familiar: conjunto de iniciativas tendientes al fortalecimiento de vínculos y hábitos familiares, el mejoramiento de las condiciones de vida, el desarrollo y la protección infantil y la promoción de emprendimientos productivos para la recuperación de condiciones de autonomía y bienestar familiar. Proyectos: a) como en casa; b) economía social; c) salud sexual y reproductiva. 2) Oportunidades para una ciudadanía plena: grupo de propuestas que promueven la inclusión social a partir del fortalecimiento del sistema educativo y las actividades culturales y deportivas para toda la población en el espacio del barrio y la ciudad. Proyectos: a) programa municipal de protección de derechos de niños y jóvenes; b) programa municipal de desarrollo deportivo; c) cultura en la otra cuadra; d) educación para el trabajo; e) ciudad educadora, y f) programa de atención a personas en situación de calle. 3) Comunidad saludable: conjunto de acciones que tienden al mejoramiento de la calidad de vida de la población del Partido, a partir de la coordinación institucional, el fortalecimiento del sistema de atención primaria con participación comunitaria en acciones de prevención y promoción de la salud y el mejoramiento de las condiciones ambientales. Proyectos: a) fortalecimiento del sistema de atención primaria; b) programa de promoción y prevención en salud; c) sistema integrado de salud pública. 4) Fortalecimiento institucional para la gestión social local: modelo de organización para la gestión coordinada y participativa de las políticas sociales en el territorio del Partido de General Pueyrredon. Proyectos: a) consejo local de políticas sociales; b) sistema de información social.

iniciativas que aportan: se precisa cada una de las iniciativas presentadas al Banco de Proyectos que fueron

C) Línea estratégica equilibrio urbano ambiental: 1) ordenamiento territorial: agrupa los proyectos tendientes a sistematizar y adoptar nuevos instrumentos de ordenación y gestión de proyectos en lo que respecta a la organización de la ciudad y del Partido. Proyectos: a) plan de ordenamiento territorial; b) plan de gestión ambiental; c) sistema municipal de información territorial; d) planes de ordenamiento para centros urbanos del Partido. 2) Desarrollo urbano: agrupa los proyectos tendientes a proveer el apoyo básico para el desarrollo de la ciudad y sus actividades productivas a través de una planificación de las redes infraestructurales y del equipamiento urbano. Proyectos: a) plan maestro de infraestructura de servicios; b) infraestructura para la producción; c) sistema de accesibilidad regional; d) programa de grandes equipamientos urbanos. 3) Integración y cualificación urbana: agrupa las iniciativas tendientes a mejorar la integración entre la ciudad turística y la estable y entre sectores urbanos consolidados y periféricos, en particular aquellas que se proponen mejorar la calidad de los servicios, equipamientos y espacios públicos que ofrece la ciudad. Proyectos: a) plan de transporte y tránsito; b) programa de espacios públicos; c) programa de vivienda y mejoramiento Barrial; d) programa de atractivos urbanos y revitalización de áreas centrales y comerciales; e) programa de protección de edificios y sectores de interés patrimonial. 4) Mejoramiento y protección del litoral marítimo: agrupa las iniciativas tendientes a gestionar obras y proyectos destinado al manejo integrado de los espacios litorales, teniendo en cuenta la multiplicidad de funciones de sectores particulares (Puerto, Centro) y evitando la erosión de la costa y la pérdida de playas. Proyectos: a) plan integrado para zona puerto; b) plan frente marítimo; c) programa integral de defensa costera.

D) Línea estratégica transformación municipal: 1) modernización e innovación en la gestión: iniciativas orientadas a la modernización municipal, la mejora de su funcionamiento interno, la optimización de los recursos y agilidad de las gestiones administrativas, haciendo más amigable la relación con el ciudadano. Proyectos: a) revisión de la estructura y competencias de las áreas y delegaciones municipales; b) reingeniería de trámites y procedimientos; c) programa de atención al ciudadano; d) reforma de la

consideradas para la elaboración del proyecto, plan ó programa, indicando el Título y número de registro.

Administración Financiera en el Ámbito Municipal; e) sistema Integrado de Información; f) programa Municipal de Actuación Coordinada. 2) Profesionalización de la gestión pública: iniciativas orientadas a la jerarquización de la función pública, promoción del aprendizaje institucional, capacitación del personal municipal y concientización de servicio público. Proyectos: a) carrera administrativa municipal; b) programa de capacitación y formación permanente; c) entorno motivador. 3) Participación ciudadana: iniciativas que promueven el acercamiento de la ciudadanía a la gestión de proyectos y programas, la participación en la toma de decisiones y la transparencia en la administración de recursos públicos. Proyectos: a) descentralización municipal: centros de participación y gestión; b) presupuesto participativo; c) consejo intersectorial de planificación. 3) Reforma política y legislativa: iniciativas de mediano plazo que requieren cambios en legislaciones externas al ámbito municipal. Proyectos: a) reforma del Régimen Municipal; b) modernización del régimen tributario; c) reforma del Código de Faltas; d) nuevos instrumentos de democracia deliberativa.

6.4.2. Jugando a participar.

A modo de resumen, leemos en el Plan Estratégico de Mar del Plata, presentado públicamente el 29 de diciembre de 2004, que en total se realizaron: 1) 103 entrevistas personalizadas; 2) 15 grupos focales, y 3) 26 talleres que congregaron a aproximadamente 2600 personas en casi 13.000 horas de trabajo. El total de participantes para cada una de las actividades fue el siguiente en 11 meses: 1) 700 personas en los diez talleres de prediagnóstico; 2) 350 asistentes en los tres talleres de diagnóstico; 3) 320 participantes en el taller de escenarios; 4) 300 personas en el taller de estrategias; 5) 474 participantes en las 10 mesas de proyectos, y 6) 324 proyectos presentados en el Banco de Proyectos⁴⁵⁸. Al

⁴⁵⁸ Se nos indica que “empezámos como a darnos cuenta de que tenían mucha más presencia los empleados municipales, no se si se habrá producido algo dentro de la Municipalidad, pero había más cantidad” (Independiente8). Otro informante nos comunica que “la gente que preparó todo esto, por ahí sabía a qué querían llegar y fueron manejando la situación” (Independiente4). Por reiteración: “te lo traían esto acá ‘leelo’, a los diez minutos ‘listo, se terminó, que venga lo que sigue’. No tenes ni capacidad de masticar lo que te estás tragando, entonces el sabor se perdió, el que traga no degusta, no puede decir ‘esto me gusta o no me gusta’, tragué, y si me hizo mal, me hizo mal, no tuve ni oportunidad de escupir lo que no me gustaba.

respecto, un informante ante la pregunta de cómo piensas que se articularon los diferentes documentos en el documento “definitivo” del Plan Estratégico de Mar del Plata, responde: “no se articularon. Es una compilación de lo hecho durante el año” (Independiente14). Y ante la pregunta de si representa a todos los sectores de la ciudad, responde que “no, pero de los que participaron sí. Esta carencia participativa es primero por descreimiento o por el desencantamiento, pero más que nada por descreimiento. Cuando se generan este tipo de procesos, no son muy creíbles. Yo creo que muy poca de la gente que ha participado en los talleres tiene conocimiento de que existe, por ejemplo, una Comisión Mixta” (Independiente14).

Otro informante nos dice que concurrió “a cuatro o a cinco talleres, lo que pasa es que en cada una de las mesas que teníamos siempre había algún político. Y esto era muy difícil de cambiar porque venían con un mandato a la mesa. Y muy difícil, porque inclusive se le preguntó a Monteverde ‘bueno, habrás tenido reuniones con el intendente porque te debe bajar línea’, o sea, él no puede hacer el Plan estratégico sin una consulta mínima al intendente o comentarle mensualmente o cada dos meses ‘bueno, voy así’, y él se molestó mucho diciendo que no necesitaba consultar al intendente para nada, pero es evidente que el intendente o el Departamento Ejecutivo le bajaba línea (y más si los fondos vienen de la Municipalidad)” (Independiente7). Se nos indica, también, que “empezamos como a darnos cuenta de que tenían mucha más presencia los empleados municipales, no se si se habrá producido algo dentro de la Municipalidad, pero había más cantidad” (Independiente8). Otro informante nos comunica que “la gente que preparó todo esto, por ahí sabía a qué querían llegar y fueron manejando la situación” (Independiente4). Por reiteración: “te lo traían esto acá ‘leelo’, a los diez minutos ‘listo, se terminó, que venga lo que sigue’. No tenes ni capacidad de masticar lo que te estás tragando, entonces el sabor se perdió, el que traga no degusta, no puede decir ‘esto me gusta o no me gusta’, tragué, y si me hizo mal, me hizo mal, no tuve ni oportunidad de escupir lo que no me gustaba. ¿No? entonces esos aceleramientos para mí, es una opinión personal, es que, por un lado, había urgencia de cumplir los plazos de un contrato y, por otro, ciertos direccionamientos verticales” (Independiente15).

¿No? entonces esos aceleramientos para mí, es una opinión personal, es que, por un lado, había urgencia de

Autoconvocados PEM plantea que el Plan Estratégico de Mar del Plata “surgió por iniciativa de un grupo de instituciones locales”, con el siguiente eslogan: “El Plan Estratégico es de todos”. Y efectúan el siguiente comentario: “qué lindo eslogan y cuán lejano de la realidad”⁴⁵⁹. De hecho se nos informa, reiteradamente, que cada uno de los talleres estaba muy estructurado⁴⁶⁰, es decir, muy regulado, pues “no te podías mover de esa estructura porque había tres o cuatro problemáticas en general, por dar un ejemplo, y no se podía aportar otra porque quedaba descolgada totalmente. Aparte se trabajaba contra reloj, de cuatro o cinco horas y la verdad que eran cuatro o cinco horas a full, porque no se paraba para charlar así de otros temas en ningún momento” (Independiente12).

Así, en los talleres se les daba “muy poco tiempo para el desarrollo de las consignas y a veces no eran muy claras tampoco las consignas, porque en algunos de los talleres teníamos que trabajar como si fuéramos un casino con fichas. No era muy claro. Estaba muy precocinado, ya estaba dirigido. Yo personalmente le dije, yo fui quien lo dijo a Monteverde ‘mira, vos venís con pautas y te bajan líneas’, y entonces me dijo ‘no, mira, yo soy todo un profesional y no voy a aceptar que...’. Y después yo veía que él iba y tenía audiencia con el intendente. No, no, es una cosa muy dirigida. Para mí, esto va a tener una segunda vuelta, porque se entregó el Plan Estratégico, pero creo que va a tener otra segunda vuelta esto del Plan Estratégico, no sé qué va a llegar pero, este hombre va a tener una segunda participación, sí, Monteverde” (Independiente7).

De hecho se nos informa que “las técnicas que utilizamos en cada cosa estaban orientadas a eso” (Equipol1), o sea, a lograr lo que previamente (políticamente) ya estaba pactado. En otras palabras, “todo muy bien preparado y yo muy agradecida, porque esto se generó a partir de lo que ha preparado la gente del Plan estratégico. Pero a veces, cómo te podría decir, un lugar hermosísimo, elegantísimo, en el hotel 13 de julio, pero se sigue amontonando la basura ¿te das cuenta? Esto es como que el árbol nos impide ver el monte... Pero un lugar excelente, hermoso, y qué plan hay para recuperar la dignidad de gente que

cumplir los plazos de un contrato y, por otro, ciertos direccionamientos verticales” (Independiente15).

⁴⁵⁹ http://ar.groups.yahoo.com/group/autoconvocados_pem/.

⁴⁶⁰ Sólo hay que recordar la indicación de tiempos y consignas, descrita en el apartado anterior.

muere por una topadora juntando mugre” (Independiente10). Y es que el problema está en que en Mar del Plata si se gobernase “con sentido común, seguramente se gobernaría más para las personas que para los grupos económicos. Acá el sentido común está puesto en función del gobierno y los grupos económicos. Esto es un gran negocio. Mar del Plata siempre fue un gran negocio, para todas las administraciones municipales ¿por qué lo van a dejar de hacer ahora? Entonces, para torcer eso hace falta cambiar la política, y los representantes políticos” (Independiente16).

Entonces, para no torcer esto, se piensa “en el desarrollo de una comunidad que sea totalmente económico, o sea, piensan que la única forma de que se puede salir adelante es agarrar y tapar todo con cemento y poner fábricas y generar recursos y no se dan cuenta que el recurso ya está, que hay que buscarle otra forma” (Independiente12). Otra forma, en el sentido de “caminar en pos de una sociedad participativa, en el sentido de acotar y limitar el poder. No nos damos el objetivo la lucha política para alcanzar el poder, sino que nos damos como objetivo el trabajo de generar espacios de participación ciudadana que acote y limite el poder oficial, el poder instituido. Es así que proponemos presupuesto participativo, proponemos revocatoria de mandato, proponemos que se instale eso, proponemos una reforma de la Constitución de la Provincia que permita la autonomía municipal, es decir, todas medidas que tiendan a acercar al ciudadano a la cosa de poder, a la cosa pública” (Independiente9).

Un ejemplo revelador de lo sucedido durante el periodo de los 11 meses. El 7 de junio de 2004, durante los talleres de prediagnóstico, el Equipo técnico participó, a instancias de un pedido del Ejecutivo local en una audiencia pública convocada por el Consejo Deliberante para discutir el emplazamiento de la futura estación ferroautomotora, porque de lo contrario, como nos indica un informante, “va a aparecer una estación ferroautomotora, se va a transformar urbanamente Mar del Plata, van a ir apareciendo otras cuestiones y el Plan Estratégico se va a manejar por el margen de la teoría, con lo cual este es un tema absolutamente fundamental, que empecemos a encontrar mecanismos, que el Plan estratégico de también mecanismos para la coyuntura” (Comision6).

Tal como surgió este tema, si bien es una asignatura pendiente de Mar del Plata, representó para el Equipo técnico un tema de coyuntura a resolver y no uno a ser integrado en los talleres participativos para su planificación, pues, como nos comunica otro informante, “nosotros lo que planteamos como diferente en la propia metodología, y que también tenía que ver con esto de las experiencias, era si el Plan Estratégico tenía que tomar únicamente las cuestiones estratégicas o si podía mezclarse con las cuestiones coyunturales. De alguna manera involucrarse con las cuestiones coyunturales. ¿Por qué planteábamos eso? Porque digamos dentro de una visión más purista de lo que es la planificación estratégica no debería vincularse con cuestiones de coyuntura, vos tendrías que manejarlo con todo eso y no contaminarte con las cuestiones de coyuntura. Lo que también vimos es que en la misma medida en que vos no te involucrabas con las cuestiones de coyuntura, el Plan quedaba como una especie de plato volador que solo pensaba en el futuro mientras que la vida cotidiana corría por otros canales. Nosotros creíamos que había que hacer un esfuerzo por vincularse con la coyuntura. Y que coyuntura y estrategia no debían plantearse como dos cuestiones” (Equipo1). No obstante, “se reunieron para decir qué es lo más prioritario cuando eso de la estación ferrocarrilera tiene más de 50 años, y en cada gobierno se piensa ahora lo va a resolver este, ahora este otro. Para mí no estuvo bien, pero tenían que hacer algún tipo de demostración y estar de acuerdo con la Provincia también” (Independiente8).

El pedido del Ejecutivo local fue que el Equipo técnico diera su opinión respecto a qué predio era el más adecuado para localizar la estación ferrocarrilera, entre dos alternativas. Como indica un informante, “cuando surge la invitación el pedido es ‘que el Equipo técnico de una opinión con respecto a las alternativas de localización’, y un poco el posicionamiento fue decir ‘ustedes que saben –digamos- digan cómo tiene que ser’. Y lo que planteamos era de que el Plan no iba a hacer eso, que el Equipo técnico no eran los tipos que concentraban el saber, sino que era un equipo que proponía una forma de laburo diferente. ¿Qué era lo que podíamos hacer en eso? Primero se discutió de si SI o si NO y bueno, estuvimos convencidos de que SI, más allá de que significaba riesgo ¿no?, y que significaba también opiniones diferentes de si nos teníamos que meter o no” (Equipo1). Una de las críticas que se hizo a la participación del Equipo técnico fue que en realidad no

había mucho para discutir, pues sólo se proponía elegir entre dos predios, como nos indica un informante: “fue una mera valoración de dos predios extraídos del ejido. Era como decir ‘este predio o este otro’, y eran sólo esos dos predios porque eran los dos que tenían en consideración en la audiencia” (Independiente14). Y el Equipo técnico participó porque “decías ‘bueno, la Audiencia se va a hacer’. No decíamos nosotros si la Audiencia se hacía o no, la Audiencia se hacía, iba a haber una Audiencia pública y en base a dos predios que era la propuesta. Esa era la situación de coyuntura, digamos” (Equipo1).

Sin embargo, el Equipo técnico propuso una metodología de trabajo para poder fijar criterios y procedimientos en la selección del predio más idóneo, en la que participaron las siguientes instituciones y entes municipales: Colegio de Ingenieros, Colegio de Arquitectos, Consejo Profesional de Agrimensura, Centro de Investigaciones Ambientales y Cátedra de Diseño de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Secretaría de la Producción, OSSE, Dirección de Ordenamiento Territorial, Secretaría de Obras y Planeamiento Urbano, ENVISURyGA y EMTUR. Otra crítica fue que la participación del Equipo técnico, incluso utilizando esta metodología, contradecía el proceso de planificación participativa, pues “lo que pasa es que por ahí todos tenemos el temor, creo que no es infundado, de que se desarrolle muy poco de esto, o que esté todo muy dirigido, porque con lo de la ferroautomotor pasó algo así, en vigencia del Plan Estratégico se tomaron determinaciones por fuera del Plan Estratégico” (Independiente14). Sin embargo, un informante nos indica que “entonces lo que nosotros hicimos fue juntar colegios profesionales, las facultades, la gente del municipio que estaba trabajando, es decir, todos aquellos que estaban con la ferroautomotora y hacer encuentros de trabajo con ellos. Encuentros de trabajo te diría que muy estructurados, porque el resultado surgía de haber juntado a todo el mundo” (Equipo5).

De este modo, “lo que propusimos era que el Equipo técnico no iba a dar una opinión sino lo que iba a hacer era trabajar en reunir a los actores locales que pudieran tener que ver con el tema y ver si de ahí surgía una opinión acordada sobre la conveniencia o no de alguno de los dos predios. Entonces, ahí lo que armamos fue, digamos cuál podía ser una metodología también de laburo como para poder tomar esto, si pensábamos que podíamos pensar en

estas cosas, en estos tiempos para hacer una evaluación. Aparte ya estaba en este sentido como cantado (era obvio) cómo era, porque además no era un tema nuevo para la ciudad, los terrenos tampoco eran nuevos para la ciudad. Entonces el hecho de decir ‘no me involucro’, el único sentido era de mantenerme en un estado de virginidad, cuando en realidad no había un ‘no aceptamos la propuesta primera’ o ‘el equipo técnico opina que es esto’. Sino que hicimos cinco o seis reuniones convocando gente de la Municipalidad, de la Universidad, las Facultades, el Colegio de Arquitectos y demás, (Colegio de) Ingenieros, o sea, los que más pensábamos que podía ser un número más o menos manejable y digamos, se llegó a un acuerdo. Y ese acuerdo fue planteado como una opinión de decir ‘bueno, esta es la opinión que surge de estos actores’. Y me parece que en ese sentido era valioso por el hecho de que mostraba que había otra manera de proponer cosas, que no era solamente desde el saber, como hubiese podido ser ‘el Equipo técnico ocupa el lugar del saber’, ni como para decir qué se yo ‘esta es la visión de los ingenieros especialistas en transporte’, sino un grupo de instituciones. Y creo que si esa mecánica se va como introduciendo, es bueno para la ciudad” (Equipo1).

De este modo, metodológicamente, se consideró una serie de cuestiones que expresaran los aspectos más significativos a tener en cuenta en la selección de los dos terrenos ofertados por el Estado provincial: 1) aptitud –capacidad receptiva- del terreno para el funcionamiento de una estación ferroautomotora; 2) condiciones de accesibilidad extraurbana al terreno; 3) condiciones de conectividad intraurbana del terreno; 4) impacto de la puesta en marcha del emprendimiento en el entorno urbano donde se encuentra ubicado el terreno; 5) la posibilidad de asociación del emprendimiento a otros proyectos urbanos. Como nos comunica un informante, hay que “ver qué intereses hay en la estación ferroautomotora, en cuanto a lo que puede ser la explotación de la misma y el desarrollo de la zona perimetral a esa estación” (Independiente4). Pero “se discutió y resolvimos que había que hacerlo aún con los riesgos que metodológicamente no fuera lo correcto. Y para eso lo que instrumentamos fue una metodología muy... Roberto por ahí tenía una cosa un poco más genérica tal vez, y nosotros aportamos desde el área urbana metodología de evaluación de impacto ambiental, que es un área específica en la que yo trabajo. Que es bastante fría en el sentido de que puede hacerse una grilla de ponderación, vas

discutiendo... buscas mecanismos de consenso para los valores, buscas mecanismos de ponderación. Pero finalmente lo que sale de ahí es como un dato numérico técnico. Entonces con eso nos cubrimos un poco diciendo ‘no es que el Equipo del Plan decía esto’, nosotros decíamos ‘en base a este mecanismo, invitamos a un montón de instituciones, el Colegio de Arquitectos, de Ingenieros, la Municipalidad... Hicimos toda una semana de temas de discusión sobre la terminal y de ahí salió la ponderación. Cuando se hizo la Audiencia Pública, fue la única exposición que tenía un fundamento científico, lo demás eran opiniones casi de gusto, eran más opinables si te gustaba más un lugar que otro” (Equipo4).

Entonces, si “vos lees el documento de la localización de la Terminal, tiene algunas cosas que son bastante relativas, como la de determinar mediante una matriz muy rígida, donde en las evaluaciones cuantitativas pasaba que tanto una como otra localización, tenían la misma evaluación y se prefería siempre la misma. Fue como muy apresurado... El que estaba encargado de hacer las matrices no siempre respetaba lo que se discutía con el resto. Fue bastante problemático ese tema. (Que se prefiriera un predio a otro) yo creo que era una cuestión de intereses, más que nada, del Municipio y de las instituciones que estaban participando en estas reuniones, instituciones en gran parte de la Comisión Mixta y mucha representación municipal. (Y los tres bloques mayoritarios del Concejo Deliberante, El Frente (UCR), Acción Marplatense y Partido Justicialista) estaban todos de acuerdo. Me parece que la participación del Equipo técnico fue totalmente contradictoria... Aparte debe tener una justificación seria, un análisis de impacto ambiental, y se hizo un análisis de nada” (Independiente14).

Otra de las críticas a la participación del Equipo técnico en este tema fue cómo elegir la mejor ubicación de la estación ferroautomotora, si ésta debía pensarse en función de un proyecto de ciudad todavía no definido. Si bien “no cabía duda de que el tema era trascendente y aparte había salido en el diagnóstico y entre otras cosas era casi un símbolo, un icono” (Equipo1), “mientras que los otros proyectos no estaban definidos salió una discusión sobre la estación ferroautomotor, con el total desconocimiento de lo que se iba

hacer con la línea férrea y todo lo demás. Porque esta es una ciudad-puerto donde el ferrocarril no llega al puerto” (Comision9).

Junto al informe técnico presentado en la audiencia pública por el Asesor externo, se dieron a conocer las “fichas técnicas” de ambos terrenos, la planilla de evaluación, los criterios metodológicos propuestos y los resultados de la evaluación. Asimismo, se indicó una serie de recomendaciones a ser consideradas en la preparación del programa de necesidades y del propio proyecto, relacionadas con los usos y edificios en el predio, la accesibilidad extraurbana, la conectividad intraurbana y la vinculación con el desarrollo de otros proyectos. Otra crítica a la participación del Equipo técnico en la audiencia pública fue que actuó por fuera del Plan Estratégico, señalando implícitamente que hay temas demasiado importantes como para discutirlos dentro del mismo, porque “cuando se tuvo que decidir el tema de la estación terminal hubo una participación, inclusive del equipo de Monteverde, en la cual no se consultó a nadie, sino que había dos alternativas, no se hizo un estudio urbanístico en profundidad con los impactos... Me parece que quedó supeditado a los intereses de algunos sectores inmobiliarios por desarrollar siempre determinadas zonas. O sea, internas siempre hay y las va a haber, por lo menos a nivel político. Una cosa es el discurso para afuera y otra cosa es la interna. Internas siempre hubo, hay intereses creados así que es muy difícil de romper. Así que con la participación podemos llegar a estar sobre el caballo, pero es muy difícil romper esa interna” (Independiente4).

6.4.3. Fin de la “representación”.

Finalmente, el 29 de diciembre de 2004 fue presentado el Plan ante casi 1000 personas. Antes de la ceremonia oficial, se realizó un espectáculo rememorando los inicios de esta ciudad, tal como nos comunica un informante: “hemos podido hacer una propuesta divertida, loca, interactiva, realmente formidable. No se ¿te contaron cómo fue? La verdad fue muy divertido, muy loco, los tipos llevando arena con la mano, los físico culturistas todos lustrosos, la gente caminando con un pescado al hombro. Es decir, hubo un escenario circular, un lugar circular donde no hay un punto de referencia único, sino que hay una

multiplicidad, tenes cinco pantallas de modo que vos tenías cosas acá, allá, luces. Es decir, fue eso, una visión integrada de las cosas. Hubo una participación donde no hay una hegemonía desde donde se emite un discurso único, sino un espacio de percepciones múltiples. Bueno, fue poder plasmar en un espectáculo final, no se si show, qué se yo qué, algo que nosotros habíamos vivido metodológicamente durante un tiempo” (Equipo6)⁴⁶¹. Refiriéndose al acto público de presentación del Plan Estratégico, este informante concluye que “¡fue maravilloso!”. Otro informante, nos aclara el sentido de este show, al referirse a que el tema del desarrollo local les da al sector empresario “una posibilidad de show que no tenían, es decir, el grupo del Plan Estratégico le enseñó cómo hacer el show de las cosas. Lo que estamos viendo es el manejo mediático de los problemas” (comision9).

El acto de presentación del Plan, que contó con la presencia del intendente Katz, el obispo Puigari, miembros de la Comisión Mixta, concejales, representantes de instituciones y participantes en los talleres, fue “un hecho político, un hecho político en el cual más de un discurso fue escrito. La Comisión Mixta le entregaba a la ciudad el Plan, como un acto simbólico” (Equipo6)⁴⁶². En la ceremonia central, el intendente recibió en nombre de la ciudad el Plan Estratégico y agradeció el esfuerzo realizado para llegar a definir “esta hoja de ruta del futuro de la ciudad y el partido”, y manifestó que “debemos avanzar hacia la gestión estratégica de los proyectos que fueron seleccionados por la gente, ese será nuestro nuevo desafío como comunidad de familias que es nuestra ciudad”⁴⁶³.

Por su parte, el coordinador de la Comisión Mixta, el martillero Donsini, dijo que todas las instituciones de la ciudad están comprometidas “para llevar a buen puerto el Plan Estratégico de la gente del Partido de General Pueyrredon, hoy y en las futuras administraciones de la ciudad, ya que los dirigentes se renuevan pero las instituciones

⁴⁶¹ Por ejemplo, otro informante comenta respecto a la metodología de Monteverde que “si vos la vas siguiendo bien, casi no te da margen a problemas, porque es muy conductista, te va diciendo ‘se va haciendo esto, media hora de esto, veinte minutos de esto’. Nuestras instrucciones son trabajadas previamente. Tenemos el pretaller nuestro de cómo se trabaja, el día anterior, después dos horas antes nos volvemos a juntar, repasamos todos los papeles, repasamos la actuación, como si fueras a salir a escena, ‘ante tal respuesta hacemos esto, ante tal dificultad lo derivamos a tal lado’. Está muy pautado y es muy difícil meter la mata si uno va siguiendo esas cosas” (Equipo4).

⁴⁶² Un informante nos dice “lo que yo nota es que el nivel de involucramiento del Municipio en el arranque era el de acompañar y el de ser un espectador y terminó con un nivel de compromiso alto, hasta criticado por algunos sectores como que se apropiaba del tema del Plan” (Equipo1).

permanecerán velando por el cumplimiento de los acuerdo que hoy suscribimos”⁴⁶⁴. Posteriormente, el Presidente del Concejo Deliberante y representantes de los distintos bloques políticos del Concejo, suscribieron un acta compromiso con el Plan que dice: “Como símbolo de nuestro compromiso y responsabilidad para con el futuro de la ciudad, los abajo firmantes, integrantes de organizaciones políticas, instituciones y ciudadanos, nos ofrecemos como garantes de la implementación del Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon”⁴⁶⁵. Por tanto, fin del acto.

El Plan Estratégico establece que la Comisión Mixta seguiría existiendo y que ésta tendrá funciones de control de gestión sobre la Comisión Técnica, y la Comisión Técnica tendrá funciones de seguimiento técnico de los proyectos, de todos los proyectos que se han formulado y priorizado. Así, se nos informa que “estamos esperanzados que en la asamblea próxima que se va a celebrar dentro de poco, llamativamente se incorporen muchas de las empresas al Plan (...) Tiene que apoyar el sector empresario y lo tenemos que incluir” (Comision1). Y es que hay algunos negocios que van a ser privilegiados con las inversiones que va a suponer el Plan. y “las empresas que van a realizar esas obras también estarán dentro de estas internas” (Independiente4)⁴⁶⁶. A su vez, “para un gobierno local que no tenía un plan claro de desarrollo, decir ahora ‘queremos ir para allá, queremos llevar adelante estos proyectos’, yo creo que es un rédito político realmente importante, y aparte que esto se haya consensuado entre una parte importante de la población” (Equipo2). Y más teniendo en cuenta que en agosto de 2003, es decir, antes de que se desarrollaran los

⁴⁶³ <http://www.planestrategicomdp.org>.

⁴⁶⁴ <http://www.planestrategicomdp.org>.

⁴⁶⁵ <http://www.planestrategicomdp.org>.

⁴⁶⁶ Desde una perspectiva empresarial, se nos informa que “lo que viene ahora, es una etapa de trabajo distinta ¿eh?, a la que hemos realizado ahora con el diagnóstico, la formulación de proyectos. Ahora hay que implementar. En cuanto a la voluntad política, es público y notorio de que tenemos el máximo apoyo” (Comision1). “En cuanto a las expectativas, expectativas todas, que se cumpla con el plan estratégico, de que no se agote en los 321 proyectos presentados, sino que se nutra de nuevos esfuerzos. Este es un esfuerzo, como vos habrás estudiado, a largo plazo, pero tenemos una demanda de medio plazo y de corto plazo también en función de lo que pretendemos que sea la ciudad de Mar del Plata, desde el punto de oferta turística como el lugar de habitación cotidiana ¿no?” (Comision13). “Bueno, luego del diagnóstico y la formulación del Plan, las expectativas son altamente positivas porque pienso que los marplatenses vamos a poder enfrentarnos a proyectos concretos que hemos consensuado. Lo que antes de concretar este plan ordenado, todos hablábamos en mesas de café o en reuniones de amigos, o en ámbitos académicos o empresarios, pudimos concretarlo en un documento, que si bien el documento en sí mismo no es ninguna solución, pero sí de alguna manera nos permite ver un camino ordenado, que es el que pensamos encarar” (Comision4).

primeros talleres del Plan Estratégico de Mar del Plata, partidos de la oposición culparon al Ejecutivo local de inacción y de no tener un plan estratégico para alentar a las empresas a instalarse en Mar del Plata, pues “si hay una máquina de impedir, ésa es la Unión Cívica Radical, que gobernó la ciudad durante 16 años y nunca se tomó el trabajo de hacer una planificación”.

Además, opinaron que “lo que creo es que Katz es un perfecto vendedor de ilusiones. Él ha sido parte de un Estado que dejó de cumplir funciones en los temas más importantes de la ciudad” y “somos muy críticos del rol del Estado en estos últimos años, que dejó en manos de sectores corporativos los temas más importantes de la ciudad. Parece que el intendente no se quiere hacer cargo de nada”⁴⁶⁷. Por tanto, a partir de ahora se tiene que generar la implementación del Plan. Respecto a las expectativas de implementación, “para mí lamentablemente son nulas” (Independiente1). Otro informante nos dice que no sabe “cuándo se va a llevar a cabo el estudio del Plan estratégico, realmente cuándo se va a llevar a cabo, porque se concluyó todo con una presentación de un libro, el libro final de las conclusiones del Plan estratégico, se lo entregaron al intendente, y ahí quedo. Hasta ahora no ha pasado nada... La voluntad política no se si existe... Está en la presentación, nada más, o sea, la Comisión presentó al intendente y bueno, ahí está la cosa. Tal vez, porque ahora nosotros, Mar del Plata ahora, todos los políticos acá en Mar del Plata están abocados a que en noviembre es la reunión de la Cumbre, entonces están todos apuntando a eso y el Plan Estratégico quedará para... Pero es una de las etapas, está en la segunda etapa, se entregó el Plan y esta ahora no...” (Independiente7).

⁴⁶⁷ “Critican al Ejecutivo por ‘no tener un plan’ productivo”, LA CAPITAL, 15/08/03.